

Geiger, Kristina

Personalgewinnung. Personalentwicklung. Personalbindung. Eine bundesweite Befragung von Kindertageseinrichtungen. Eine Studie der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF)

München : Deutsches Jugendinstitut 2019, 105 S. - (Arbeitsmarkt. WiFF Studien; 32)



Quellenangabe/ Reference:

Geiger, Kristina: Personalgewinnung. Personalentwicklung. Personalbindung. Eine bundesweite Befragung von Kindertageseinrichtungen. Eine Studie der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF). München : Deutsches Jugendinstitut 2019, 105 S. - (Arbeitsmarkt. WiFF Studien; 32) - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-285059 - DOI: 10.25656/01:28505

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-285059>

<https://doi.org/10.25656/01:28505>

in Kooperation mit / in cooperation with:



**Deutsches
Jugendinstitut**

<https://www.dji.de>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Personalgewinnung. Personalentwicklung. Personalbindung.

Eine bundesweite Befragung von Kindertageseinrichtungen

Kristina Geiger

Das dieser Publikation zugrunde liegende Vorhaben wurde von 2015 bis 2018 aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) unter dem Förderkennzeichen 01NV14071 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der Autorin.

Zitiervorschlag: Geiger, Kristina (2019): Personalgewinnung. Personalentwicklung. Personalbindung. Eine bundesweite Befragung von Kindertageseinrichtungen. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF Studien, Band 32. München

© 2019 Deutsches Jugendinstitut e.V.
Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF)
Nockherstraße 2, 81541 München
E-Mail: info@weiterbildungsinitiative.de
Diese Publikation ist kostenfrei erhältlich unter:
www.weiterbildungsinitiative.de/publikationen

Herausgeber: Deutsches Jugendinstitut e.V. (DJI)
Lektorat: Eva Weidner, Steinenbronn
Schlussredaktion: Susanne Opitz, DJI
Gestaltung, Satz: Brandung, Leipzig
Druck: Henrich Druck+Medien GmbH, Frankfurt am Main

www.weiterbildungsinitiative.de

ISBN 978-3-86379-301-2

Kristina Geiger

Personalgewinnung.
Personalentwicklung.
Personalbindung.

Eine bundesweite Befragung von Kindertageseinrichtungen

Unter Mitarbeit von Beatrice Lenz

Eine Studie der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF)

Dank

Diese Studie wäre nicht möglich gewesen ohne die große Bereitschaft der Mitarbeitenden in den Kindertageseinrichtungen sowie der Trägervertreterinnen. Sie haben sich die Zeit genommen, während des Pretests meine Fragen zu beantworten, und sich die Mühe gemacht, in einem umfangreichen Fragebogen alles rund um Personalentwicklung in ihrer Einrichtung zu beschreiben. Dafür bedanke ich mich. Mein Dank richtet sich auch an die Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände und die Verbände der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege, die die Erhebung unterstützten, sowie an die Träger von Kindertageseinrichtungen, die ebenfalls dazu beitrugen, dass ein guter Rücklauf erreicht werden konnte. Zu guter Letzt möchte ich mich – insbesondere bei den Kolleginnen und Kollegen aus dem Projekt „Jugendhilfe und sozialer Wandel“ des Deutschen Jugendinstituts – für die hervorragende kollegiale Beratung bedanken, die ich jederzeit in Anspruch nehmen konnte.

Vorwort

Personalentwicklung ist in den letzten Jahren zu einem zentralen Thema der Kinder- und Jugendhilfe geworden (AGJ 2018). Wachsende Arbeitsfelder, demografischer Wandel und das Verlangen nach Qualitätsverbesserungen (verbesserter Personalschlüssel, Verfügungszeiten etc.) machen die Personalfrage brisant. Aus der vorliegenden Studie geht hervor, dass in 27% der frühpädagogischen Einrichtungen derzeit eine Stelle nicht besetzt ist. Die Kindertageseinrichtungen ringen dabei nicht nur um Personal, sondern müssen zugleich die im Zuge der Expansion auftretenden Spannungsfelder in der Praxis ausbalancieren.

Darauf ist es zurückzuführen, dass Personalentwicklung für die Träger der Kinder- und Jugendhilfe an Bedeutung gewonnen hat. Neben der Weiterbildung nutzen diese heute zahlreiche Instrumente der Personalentwicklung wie Einarbeitung, Teamentwicklung, Aufstiegsmöglichkeiten etc. In welcher Weise diese auch in den Kindertageseinrichtungen ankommen, wurde mit der vorliegenden Studie differenziert untersucht. Die Studie zeigt aus der Perspektive der Kindertageseinrichtungen auf, wie unterschiedlich die Voraussetzungen in den Einrichtungen sind, unter denen Personalentwicklung umgesetzt wird, welche Personalentwicklungsinstrumente Anwendung finden und wie diese von den Kindertageseinrichtungen bewertet werden. Es wird deutlich, dass Leitungen von Kindertageseinrichtungen dabei eine Schlüsselrolle zukommt und deren Profil damit stark erweitert wird.

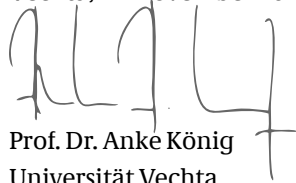
Die vorliegende WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung wurde in den Jahren 2017 und 2018 in Kooperation mit der Fachgruppe „Strukturen der Kinder- und Jugendhilfe“ am Deutschen Jugendinstitut durchgeführt und ergänzt die Befragungen von Kindertageseinrichtungen im Rahmen des Projekts „Jugendhilfe und sozialer Wandel“ (Peucker u. a. 2017; Peucker u. a. 2010).

Anlass für die Studie gaben die WiFF-Trägersgespräche, die seit 2015 auf Einladung der „Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte“ (WiFF) in der Repräsentanz der Robert Bosch Stiftung in Berlin stattfinden. Hier wurde kritisch angemerkt, dass es an Studien zur Personalentwicklung in der Kindertagesbetreuung mangle. Die vorliegende Studie ist die zweite, die zu diesem Thema von der WiFF angestoßen wurde. Während die qualitative Befragung von Petra Strehmel und Julia Overmann Ziele, Strategien und die Rolle der Träger in den Blick nimmt (Strehmel/Overmann 2018), stehen in der aktuellen Studie die Realitäten zur Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen im Vordergrund.

Die Stärke der Studie liegt darin, blinde Flecken aufzuzeigen und das Entwicklungspotenzial von Personalentwicklung im Arbeitsfeld aus der Sicht der Einrichtungen offenzulegen. Wir bedanken uns bei den Fachkolleginnen und -kollegen aus dem Projekt „Jugendhilfe und sozialer Wandel“ am Deutschen Jugendinstitut für die konstruktive fachliche Zusammenarbeit und die differenziert ausgearbeitete Studie.

Wir hoffen, mit der Studie die Fachdiskussion zu bereichern und wünschen eine aufschlussreiche Lektüre!

Vechta, im November 2019



Prof. Dr. Anke König
Universität Vechta

Projektleitung WiFF von 2013 bis 2018

Inhalt

1	Einleitung	8
1.1	Begriff und Verständnis von Personalentwicklung	9
1.2	Stand der Forschung	10
1.3	Ziel und Aufbau der Studie	12
2	Methodische Vorgehensweise	13
2.1	Auswahl der Einrichtungen	13
2.2	Rücklauf	13
2.3	Abschätzung der Repräsentativität	14
2.4	Fragebogen	17
2.5	Auswertung	18
2.6	Beschreibung der Stichprobe	19
2.6.1	Größe der Einrichtungen	19
2.6.2	Altersstruktur und Qualifikationsgefüge in den Einrichtungsteams	20
2.6.3	Trägerschaft und Trägergröße/-struktur	21
3	Personalsituation als Rahmenbedingung und Anlass für Personalentwicklung	24
3.1	Verfügungszeiten	24
3.2	Unbesetzte Stellen der Kindertageseinrichtungen	26
3.3	Probleme bei der Personalgewinnung	27
3.4	Arbeit unterhalb des geforderten Personal-Kind-Schlüssels	30
3.5	Maßnahmen der Personalgewinnung und Personalbindung	32
3.6	Fazit	35
4	Relevanz und Verständnis von Personalentwicklung für Kindertageseinrichtungen	36
4.1	Relevanz von Personalentwicklung aus Sicht der Kindertageseinrichtungen	37
4.2	Verständnis von Personalentwicklung	40
4.3	Fazit	43
5	Rahmenbedingungen für Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen	45
5.1	Verantwortung für Personalentwicklung	45
5.1.1	Aufgabenteilung zwischen Einrichtung und Träger	46
5.1.2	Zusammenarbeit mit dem Träger	52
5.2	Die Einrichtungsleitung als Personalentwicklerin: Leitungsressourcen und formale Qualifikation	54
5.2.1	Leitungsressourcen	55
5.2.2	Qualifikation der Einrichtungsleitung	58
5.3	Trägerprofil und Kooperationen	61
5.4	Fazit	63

6	Angewandte Instrumente und Strategien der Personalentwicklung	65
6.1	Relevanz von Personalentwicklungsmaßnahmen aus Sicht der Kindertageseinrichtungen	66
6.2	Einarbeitung	67
6.3	Fachberatung	71
6.4	Mitarbeitergespräche	77
6.5	Fort- und Weiterbildung	80
6.6	Maßnahmen der Teamentwicklung	83
6.7	Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten	85
6.8	Transfer und Evaluation von Personalentwicklung	90
6.9	Fazit	91
7	Diskussion	96
8	Literatur	100
9	Anhang	104
9.1	Abbildungsverzeichnis	104
9.2	Tabellenverzeichnis	104

1 Einleitung

Fachpolitik und Fachwissenschaft sind sich einig: Personalentwicklung ist eine wichtige Strategie, um mit dem Fachkräftemangel im Feld der Kindertagesbetreuung umzugehen (AGJ 2018; IBEB/Hochschule Koblenz 2018; MBJS 2018a; Strehmel/Overmann 2018). So heißt es in einem Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe: „Um dem wachsenden Fachkräftebedarf adäquat begegnen zu können, müssen mit dem Ziel der (Wieder-)Gewinnung, Qualifizierung und Bindung von Fachkräften entlang der verschiedenen Ebenen der Personalentwicklung alle erforderlichen Strategien und Handlungsoptionen ernsthaft ausgelotet und ergriffen werden. (...) Die Bindung und Wiedergewinnung von Fachkräften innerhalb der Arbeitsfelder der Kinder- und Jugendhilfe muss im Rahmen der Personalentwicklung einen hohen Stellenwert einnehmen. (...) Für die Förderung der Entwicklung der Beschäftigten in der Kinder- und Jugendhilfe und ihre Bindung an die Arbeitsstelle bedarf es daher verschiedener Strategien und Instrumente der Personalentwicklung“ (AGJ 2018, S. 6, 14f.).

Auch wenn das Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg im Fachkräftebericht für den Bereich der Kindertagesbetreuung den Begriff Personalentwicklung nicht explizit verwendet, kommt es zu dem Schluss: „Dass öffentliche und freie Träger von Kindertagesstätten und ihre Leitungen künftig mehr und systematischer in ihr Personal investieren müssen, ist unausweichlich. Die hohe Nachfrage nach geeigneten Fachkräften erlaubt es diesen, die Einrichtung oder den Arbeitgeber zu wechseln, wenn sie mit gegebenen Bedingungen nicht zufrieden sind. Träger müssen potenziellen Beschäftigten also attraktive Bedingungen bieten: Dazu gehören – neben einer tariflichen Bezahlung und guten Leitungskräften – auch Prozesse zur Qualitätssicherung und -entwicklung, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Angebote des Gesundheitsmanagements und vieles mehr“ (MBJS 2018a, S. 54).

Die Personalentwicklung erhält auch vor dem Hintergrund einer in den letzten Jahren wieder intensiver geführten Qualitätsdebatte mehr Aufmerksamkeit: Die Institution Kindertageseinrichtung als Lern- und Lebensort für Kinder und Familien hat an Bedeutung

gewonnen. Kinder werden zu einem größeren Anteil außerhäuslich betreut und verbringen insgesamt wie auch täglich mehr Zeit in Einrichtungen der Kindertagesbetreuung. Damit steigen die Erwartungen an die pädagogische und organisationsbezogene Qualität von Kindertageseinrichtungen. Für die Arbeit mit Kindern, Eltern und Familien ebenso wie für die institutionelle Vernetzung und die Kooperation im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe bzw. im Sozialraum der Einrichtung benötigen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kindertageseinrichtungen vielfältige Kompetenzen, die sich im jeweiligen Einrichtungsteam abbilden müssen (BMFSFJ/JFMK 2016; Fröhlich-Gildhoff u. a. 2014).

Personalentwicklung trägt im Rahmen pädagogischer Qualitätsentwicklung durch eine systematische Auswahl, Einmündung, Fort- und Weiterbildung des Personals in Abstimmung mit den professionellen Zielen dazu bei (Tenorth/Tippelt 2007). Dabei wird zunehmend darauf verwiesen, dass die individuelle Ebene des pädagogischen Handelns nicht ausreicht, um die Qualität in der Kindertagesbetreuung zu erhöhen, und es sich bei der Qualitätsentwicklung um ein multidimensionales Konstrukt handelt. Neuere Ansätze nehmen bei der Betrachtung von Professionalität und Professionalisierung im Handlungsfeld Kindertagesbetreuung neben der individuellen Ebene auch die Team-Ebene, die institutionelle Ebene, die interinstitutionelle Ebene und die politische Ebene in den Blick (Urban u. a. 2011). „Gute Qualität kann nur vieldimensional, als Ergebnis eines kompetenten Systems verstanden werden“ (BMFSFJ/JFMK 2016, S. 52). In der Fachpraxis findet sich diese Perspektive ebenfalls wieder: So hat das Land Brandenburg im neuen „Qualitätsrahmen für Träger von Kindertageseinrichtungen im Land Brandenburg“ Personalentwicklung als einen Qualitätsfaktor definiert (MBJS 2018b). Dem Qualitätsrahmen liegt ein Verständnis von Qualität als kompetentes System zugrunde, in dem gute Betreuung und Bildung von Kindern nicht nur kompetenter Fachkräfte, sondern eines kompetenten Systems bedarf, wonach alle Akteure – Bund, Länder, Kommunen, Träger, Kita-Leiterinnen und -Leiter sowie Pädagoginnen und Pädagogen – in gemeinsamer Verantwortung für gute Kindertagesbetreuung stehen.

Eine weitere Entwicklung dürfte die Relevanz von Personalentwicklung im Arbeitsfeld Kindertagesbetreuung ebenfalls erhöhen: Im Unterschied zu Wirtschaftsunternehmen stellen Kindertageseinrichtungen eher kleine Organisationseinheiten dar. Allerdings lässt

sich auf Einrichtungsebene eine stetige Vergrößerung von Teams beobachten (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2017). Dies bringt erhöhte Anforderungen an die Steuerung durch Träger und Leitung mit sich (ebd.). Diese stehen vor der Herausforderung, ihre Organisation und ihre internen Prozesse zu professionalisieren. Mit zunehmender Teamgröße steigen auch die Anforderungen an das Personalmanagement in den Einrichtungen: Je größer die Einrichtungen (gemessen an der Anzahl genehmigter Plätze), desto länger haben sie geöffnet (Peucker u. a. 2017) und desto höher ist die Teilzeitquote (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2017). Dies hat Auswirkungen auf die Personaleinsatzplanung. Der Aufwand für die Organisation von Arbeitsabläufen (Erstellung von Schichtplänen etc.) erhöht sich folglich. Mit zunehmender Teamgröße steigen zudem die Anzahl unbesetzter Stellen und der Aufwand, in den Einrichtungen entsprechendes Personal zu gewinnen. Vor dem Hintergrund zunehmender Teamgrößen werden Konzepte der Personalentwicklung demnach immer relevanter.

1.1 Begriff und Verständnis von Personalentwicklung

Personalentwicklung lässt sich allgemein als Aufgabenbereich dem Personalmanagement zuordnen. In der Literatur existieren jedoch verschiedene Auffassungen darüber, wie Personalentwicklung innerhalb des Personalmanagements zu verorten ist (Berthel/Becker 2017; Becker 2009). Personal- und Organisationsentwicklung werden teilweise synonym verwendet, teilweise voneinander abgegrenzt. Es finden sich Auffassungen, die Personalentwicklung als Teil der Organisationsentwicklung begreifen, und Auffassungen, die Organisationsentwicklung als Bestandteil von Personalentwicklung verstehen. Die Personalauswahl wird teilweise als gleichwertiger Aufgabenbereich neben der Personalentwicklung oder als Bestandteil von Personalentwicklung gesehen.

Personalentwicklung ist aus wissenschaftlicher Perspektive ein interdisziplinäres, komplexes Konstrukt. Je nach disziplinärem Zugang (Sozialwissenschaft, Betriebswirtschaft, Psychologie, Pädagogik etc.) werden unterschiedliche Facetten von Personalentwicklung in den Blick genommen. Je nach Blickwinkel werden eher individuelle (z. B. Persönlichkeitsförderung) oder eher strukturelle Merkmale (z. B. Erhöhung der Motivation) von Personalentwicklung betont. Dementsprechend ist

der Begriff von Heterogenität und Unschärfe gekennzeichnet – es existiert eine Vielzahl an Definitionen, aber kein einheitliches Verständnis von Personalentwicklung (Becker 2009). Lange Zeit wurde Personalentwicklung auf Aktivitäten der fachlichen Fort- und Weiterbildung verengt. Das heutige Verständnis von Personalentwicklung ist breiter. So kennzeichnet Personalentwicklung nach Marc Solga, Jurij Ryschka und Axel Mattenklott (Solga u. a. 2011) die Förderung beruflich relevanter Kenntnisse, Fertigkeiten, Einstellungen etc. durch Maßnahmen der Weiterbildung, der Beratung, des systematischen Feedbacks und der Arbeitsgestaltung. Die Ziele und Inhalte von Personalentwicklung sollten dabei unternehmensstrategisch begründet sein, d. h. auf Kompetenzen fokussieren, die zur Verwirklichung strategischer Unternehmensziele benötigt werden. Personal- und Organisationsentwicklung liegen in jüngeren Definitionen häufig sehr nahe beieinander. Joachim Merchel hebt hervor: „Gerade wenn Organisationen Veränderungen anstreben, wird Personalentwicklung zu einem der wichtigsten Bestandteile dieser Veränderungsprozesse, weil diese Prozesse auf entsprechende Motivationen, Einstellungen und Handlungsweisen der Mitarbeiter angewiesen sind. (...) Organisationsgestaltung und Personalentwicklung sind also konstitutiv miteinander verwoben“ (Merkel 2004, S. 81). Auch Simon Mohr und Holger Ziegler betonen, dass Maßnahmen der Personalentwicklung Resonanz im Gesamtgefüge der Einrichtungen erfahren müssen (Mohr/Ziegler 2015). Sie setzen Personalentwicklung gar mit Organisationsentwicklung gleich. In diesen Definitionen wird der strategische Charakter von Personalentwicklung betont. Personalentwicklung wird mit Organisationszielen verknüpft. Damit ist Personalentwicklung in der Regel mit einem Bewusstsein über Strategien und Entwicklungslinien einer Organisation verbunden (Merkel 2004).

Um eine möglichst große Bandbreite von Personalentwicklung im heterogenen Arbeitsfeld abbilden zu können, wurde in der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung ein breites Verständnis von Personalentwicklung zugrunde gelegt. Personalentwicklung umfasst demnach sämtliche Maßnahmen zur individuellen und teambezogenen Weiterentwicklung des Personals (Fach- und Leitungskräfte) unter Berücksichtigung der Ziele der Einrichtung. Für die Ziele von Personalentwicklung ist charakteristisch, dass diese sich in einem permanenten Spannungsfeld von organisationalen Interessen (Erhöhung der Motivation und Integration) und

den Interessen der Mitarbeitenden (Berücksichtigung individueller Befähigungen und Erwartungen) bewegen (z. B. Merchel 2004). Welche wesentlichen Ziele mit Personalentwicklung verfolgt werden, muss jede Einrichtung bzw. jeder Träger für sich selbst festlegen. In der vorliegenden Studie werden Personalentwicklungsmaßnahmen, die auf die Gewinnung, Bindung, Integration, Qualifizierung und Gesundheitsförderung des Personals abzielen, explizit einbezogen. Dies schließt auch Maßnahmen der persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ein. Da im Arbeitsfeld Personalgewinnung und Personalentwicklung oftmals nicht voneinander getrennt werden und in der Praxis – gerade in Zeiten, in denen Personalengpässe bestehen – zahlreiche Schnittmengen bestehen, ist die Personalgewinnung ebenfalls Bestandteil der vorliegenden Studie.

1.2 Stand der Forschung

Was wissen wir über Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen? Welche Personalentwicklungskonzepte gibt es in den Einrichtungen und welche Strategien der individuellen und teambezogenen Personalentwicklung finden dort Anwendung? Welche Unterstützungsstrukturen stellen Träger ihren Einrichtungen zur Verfügung? Eine systematische Auseinandersetzung mit Personalentwicklung im Arbeitsfeld bildete das vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) angestoßene, von einer Reihe von Bundesländern und Trägerverbänden sowie von einzelnen Kommunen unterstützte Projekt „Steuerung von Trägerqualität durch Evaluation“. Es war Teil der Nationalen Qualitätsinitiative (NQI), die Qualitätskriterien für die Arbeit von Kita-Trägern bestimmt und Verfahren zur Qualitätsfeststellung entwickelt hat. Auf Grundlage einer empirischen Studie zu Trägerstrukturen und den von Trägern ergriffenen Maßnahmen zur Steuerung und Sicherung der Qualität des Kinderbetreuungsangebots (Kalicki u. a. 2004) wurden Verfahren der Selbst- und Fremdevaluation von Trägerqualität entwickelt und erprobt.

Das aus dem Projekt hervorgegangene Instrument zur Selbstevaluation für Träger im System der Kindertageseinrichtungen basiert auf zehn für die Trägerqualität bedeutsamen Dimensionen (Fthenakis u. a. 2003). Eine der Dimensionen ist das Personalmanagement. Im Qualitätshandbuch für Träger von Kindertageseinrich-

tungen („Träger zeigen Profil“) wird das vielfältige Aufgabenspektrum der Trägerarbeit dargestellt. Die Aufgaben Personalplanung, Personalentwicklung, Personalcontrolling, Personalverwaltung sowie Personalführung (kurz Personalmanagement) werden zu den originären Aufgaben der Träger gezählt. Als Voraussetzung für ein gelingendes Personalmanagement wurden ein Personalkonzept, verbindlich geregelte Formen der Kompetenzzuschreibung und Zusammenarbeit zwischen Träger und Einrichtung sowie ein klarer Blick des Trägers für die vielfältigen Anforderungen an die Fachkräfte formuliert (Oberhuemer u. a. 2003). Zu den Qualitätskriterien im Aufgabenbereich Personalentwicklung gehören u. a. ein transparentes Personalentwicklungskonzept, das allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekannt ist, die Qualifizierung für die Übernahme von Funktionsstellen, die Unterstützung von Teamentwicklungsmaßnahmen, die Information der Einrichtungen über Fortbildungsangebote sowie die Abstimmung des Fortbildungsbedarfes und die Sicherung der Fortbildungsteilnahme durch die pädagogischen Fachkräfte. Darüber hinaus hat der Träger dafür Sorge zu tragen, dass zielorientierte Jahresgespräche mit den Mitarbeitenden durchgeführt werden (Oberhuemer 2003). Damit sind strukturelle Rahmenbedingungen für Personalentwicklung angesprochen, auf deren Bedeutung für die Qualität in Kindertageseinrichtungen Wolfgang Tietze bereits in den 1990er-Jahren verwies (Tietze 1998).

Wie lässt sich die Situation in den Einrichtungen beschreiben? Im Rahmen der AQUA-Studie „Arbeitsplatz und Qualität in Kitas“ wurden Arbeitsverhältnisse und Arbeitsbedingungen des fröhpädagogischen Personals in Deutschland beschrieben und ihre Zusammenhänge mit der Mitarbeiterzufriedenheit und dem Teamklima untersucht. Mit einem standardisierten Fragebogen wurden 1.274 Kita-Leitungen, 4.007 Fachkräfte ohne Leitungsfunktion und 973 Trägervertreterinnen und Trägervertreter befragt. In der Befragung von Fach- und Leitungskräften wurden Einschätzungen zur Wichtigkeit und zum Vorhandensein von zahlreichen Arbeitsbedingungen erhoben – beispielsweise eine gute Einarbeitung und gute Aufstiegsmöglichkeiten. Die Trägerbefragung gibt für den Bereich Personalentwicklung Aufschluss über die Fort- und Weiterbildung und die Nachwuchsförderung. Auf Grundlage der empirischen Befunde wird empfohlen, Maßnahmen für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z. B. spezielle Angebote zur Gesundheitsförderung oder zielgruppenspezifische Fortbildungen)

auszubauen und die Kommunikation zwischen Leitungen und Trägern zu verbessern. Dazu schlagen die Autorinnen und Autoren eine transparent festgelegte Aufgabenteilung zwischen Träger und Leitung zur Festlegung von Verantwortlichkeiten vor. Mit Blick auf die Relevanz, die die Fachkräfte der Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zuschreiben, wird auf die geringere Verbreitung von Einarbeitungskonzepten verwiesen (Schreyer u. a. 2014).

Im Rahmen der Schlüssel-Studie („Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung. Bildungsaufgaben, Zeitkontingente und strukturelle Rahmenbedingungen in Kindertageseinrichtungen“; Viernickel u. a. 2013a) wurden 1.237 pädagogische Fachkräfte in 704 Kindertageseinrichtungen befragt und 21 Gruppendiskussionen mit Einrichtungsteams, Leitungskräften oder Trägervertreterinnen und -vertretern durchgeführt. Als ein Ergebnis empfehlen die Herausgeber der Studie im Bereich Aus- und Weiterbildung, die Fort- und Weiterbildung systematisch auszubauen. Da die Komplexität der Anforderungen an die Fachkräfte in den Kindertageseinrichtungen ein hohes Maß an Professionalität erfordere, sei der stetige und verpflichtende Besuch von Fort- und Weiterbildungen unerlässlich. Die Träger werden in der Verantwortung gesehen, diesen Anspruch in Personalentwicklungs- und Qualitätsentwicklungskonzepten zu verankern. Ferner sei ein umfassendes Fachberatungssystem einzurichten, welches auch Coaching und Supervisionsangebote beinhalten sollte, um gestiegenen Herausforderungen in den Teams gerecht zu werden und die professionelle Haltung der Fachkräfte zu unterstützen. Im Bereich Team- und Qualitätsentwicklung wird empfohlen, den Einrichtungsteams bei Bedarf gezielte fachliche Beratung und Supervisionsmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen, um diesen veränderten Anforderungen an die pädagogische Arbeit professionell begegnen und die angestrebte Teamkultur in multiprofessionellen Teams sowie in Teams entwickeln zu können, die sich aus Berufsanfängerinnen und Berufsanfängern sowie berufserfahrenen Fachkräften zusammensetzen (ebd.).

Die STEGE-Studie „Strukturqualität und Erzieher_innengesundheit in Kindertageseinrichtungen“ untersuchte den Zusammenhang zwischen strukturellen Rahmenbedingungen und der Gesundheit von Erzieherinnen und Erziehern sowie Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen (Viernickel u. a. 2013b). In der Studie wurden 2.744 pädagogische Fachkräfte in 809 Einrichtungen in Nordrhein-Westfalen mit einem

umfangreichen standardisierten Fragebogen befragt. Zusätzlich wurden mit 14 ausgewählten Fachkräften problemzentrierte Interviews geführt. Die Autorinnen leiten aus ihren Befunden Empfehlungen zur ressourcenerhaltenden und gesundheitsförderlichen Gestaltung von Arbeit sowie zum Erhalt und zur Stärkung von Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kindertageseinrichtungen ab. Personalentwicklung wird als notwendiges Element eines betrieblichen Gesundheitsmanagements aufgefasst. Auf Grundlage der empirischen Ergebnisse wird empfohlen, durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen die beruflichen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stärken und vorhandene Kompetenzen und Zusatzqualifikationen systematisch zur Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit nutzbar zu machen. Zu den Maßnahmen zählen regelmäßige Gespräche mit Zielvereinbarungen, die Sicherstellung einer systematischen Einarbeitung neuer Mitarbeitender, regelmäßige Rückmeldungen und Personalbeurteilungen, die auf festgelegten und transparenten Zielen der Qualitätsentwicklung beruhen, die übergreifende Erfassung von Fortbildungsbedarfen und das Verfügbarmachen geeigneter Angebote. Darüber hinaus wird empfohlen, Beratungsformate wie In-House-Fortbildungen, externe Supervision oder kollegiale Intervention bei Bedarf temporär oder dauerhaft in den Einrichtungen zu verankern (ebd.).

Obgleich damit einige Aspekte von Personalentwicklung angesprochen werden, fehlen im Arbeitsfeld Kindertagesbetreuung Studien, die die Personalentwicklung als Ganzes in den Blick nehmen. So ist es beispielsweise eine offene Frage, bei wem die Verantwortung für verschiedene Aufgaben der Personalentwicklung liegt, und welche Akteure in die Durchführung von Aufgaben der Personalentwicklung einbezogen sind. Einzelne Studien zu Personalentwicklung in sozialen Organisationen oder der Kinder- und Jugendhilfe verweisen darauf, dass Personalentwicklung hier bislang noch wenig systematisch erfolgt. Demnach besteht Personalentwicklung in sozialen Organisationen meist aus einzelnen Bausteinen und entspringt nicht selten dem Engagement Einzelner. Teilweise ist Personalentwicklung im Rahmen von Qualitätsmanagementansätzen schriftlich verankert. Der Bereich Fort- und Weiterbildung nimmt in sozialen Organisationen einen sehr großen Raum der Personalentwicklung ein (Kursawe 2007). In der Kinder- und Jugendhilfe stellen sich Personalentwicklungsstrategien häufig in Form einer Implementierung von einzelnen

Maßnahmen dar, welche auf verbreitete Instrumente von Industrie- und Dienstleistungsbetrieben zurückgreifen (Mohr/Ziegler 2015).

1.3 Ziel und Aufbau der Studie

Vor dem Hintergrund der eingangs skizzierten Forschungslage erfolgt mit der vorliegenden Studie erstmalig eine bundesweite Bestandsaufnahme von Personalentwicklung im Feld der Kindertageseinrichtungen. Die Studie entstand im Rahmen einer Kooperation zwischen der WiFF und dem Projekt „Jugendhilfe und sozialer Wandel – Leistungen und Strukturen“ (JHSW) des Deutschen Jugendinstituts e.V. (DJI). Sie zeichnet sich dadurch aus, dass in der Erhebung die Perspektive der Kindertageseinrichtungen eingenommen wird. Diese finden sich an der Schnittstelle zwischen Trägern und Fachpolitik auf der einen und ihren Adressatinnen und Adressaten (Kinder, Eltern) auf der anderen Seite.

Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen wird von Vorgaben und Rahmenbedingungen des Trägers, der Kommune oder des Landes mitbestimmt und soll zur Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen beitragen. Ziel ist eine qualitativ hochwertige Bildung, Betreuung und Erziehung. Die Perspektive der Institution Kindertageseinrichtung kann hier einen wertvollen Beitrag leisten, indem aufgezeigt wird, welche Impulse in den Einrichtungen ankommen, welche Unterstützung Kindertageseinrichtungen durch ihren Träger erhalten und welche Personalentwicklungsinstrumente aus Einrichtungssicht von Bedeutung sind.

Im Rahmen einer bundesweiten postalischen Befragung von 1.431 Kindertageseinrichtungen wurden Daten zu unterschiedlichen Aspekten von Personalentwicklung erhoben. Ziel der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung ist es, aus Perspektive der Einrichtungen aufzuzeigen, unter welchen Rahmenbedingungen Personalentwicklung stattfindet, welche Strategien zur individuellen und teambezogenen Weiterentwicklung des Personals genutzt werden und wie verschiedene Personalentwicklungsmaßnahmen von den Kindertageseinrichtungen bewertet werden.

Die Studie gliedert sich – neben der Einleitung und der Diskussion – in fünf Kapitel. In Kapitel 2 wird zunächst die methodische Vorgehensweise erläutert. Hier finden sich Antworten darauf, wie die Kindertageseinrichtungen für die Befragung ausgewählt wurden, wie der Rücklauf

ausfiel und wie die Repräsentativität der Stichprobe einzuschätzen ist. Ihre Beschreibung hinsichtlich wesentlicher Merkmale – wie der Einrichtungsgröße und der Trägerschaft – bildet die Grundlage für die folgenden Auswertungen. Das 3. Kapitel befasst sich mit der aktuellen Personalsituation. Wie groß sind die Anteile der Kindertageseinrichtungen mit (längerfristig) unbesetzten Stellen und mit Problemen bei der Personalgewinnung? Welche personellen und organisationalen Auswirkungen gehen damit einher? Werden in den Einrichtungen Maßnahmen zur Personalgewinnung und -bindung ergriffen und falls ja, welche?

Welche Relevanz Personalentwicklung für Kindertageseinrichtungen hat und welches Verständnis von Personalentwicklung in den Kindertageseinrichtungen vorliegt, wird im 4. Kapitel durchleuchtet. Beantwortet werden diese Fragen auch vor dem Hintergrund der großen Dynamik im Arbeitsfeld. Der U3-Ausbau und sich verändernde Teamstrukturen stellen die Einrichtungen vor Herausforderungen, denen mit Personalentwicklung zu begegnen ist.

In Kapitel 5 werden ausgewählte Rahmenbedingungen der Personalentwicklung herausgegriffen – beispielsweise die Aufgabenteilung zwischen Träger und Einrichtung, die Zusammenarbeit mit dem und die Unterstützung durch den Träger sowie Leitungsressourcen und die formale Qualifikation der Einrichtungsleitung. Es wird aufgezeigt, wie unterschiedlich die Voraussetzungen in den Kindertageseinrichtungen sind, unter denen Personalentwicklung umgesetzt wird. Dabei wird auch der Frage nachgegangen, ob es bestimmte Kindertageseinrichtungen sind, die sich vor günstige oder weniger günstige Rahmenbedingungen gestellt sehen.

In Kapitel 6 wird schließlich aufgezeigt, welche Personalentwicklungsinstrumente in Kindertageseinrichtungen gängig sind, welche Kindertageseinrichtungen mehr oder weniger Personalentwicklung betreiben und welche Instrumente aus Perspektive der Einrichtungen wichtig für die individuelle und teambezogene Weiterentwicklung des Personals sind. Eine Diskussion der Ergebnisse (Kapitel 7) rundet die Studie ab.

2 Methodische Vorgehensweise

Die Studie zur Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen entstand im Rahmen einer Kooperation zwischen der WiFF und dem Projekt „Jugendhilfe und sozialer Wandel – Leistungen und Strukturen“ (JHSW) des Deutschen Jugendinstituts e.V. (DJI). Von dem als Dauerbeobachtung angelegten Projekt (JHSW) wurden in den Jahren 2007 und 2012 bereits zwei Kita-Befragungen (DJI-Kita-Studie 2007 und DJI-Kita-Studie 2012) durchgeführt (Peucker u. a. 2017; Peucker u. a. 2010). Ziel der Befragungen war, die Leistungen, Strukturen und Entwicklungen der Kindertagesbetreuung zu beschreiben und zu analysieren. In der hier dargestellten, als Einrichtungsbefragung angelegten Studie wird an die Erfahrungen mit Institutionenbefragungen aus dem Projekt „Jugendhilfe und sozialer Wandel“ angeknüpft.

2.1 Auswahl der Einrichtungen

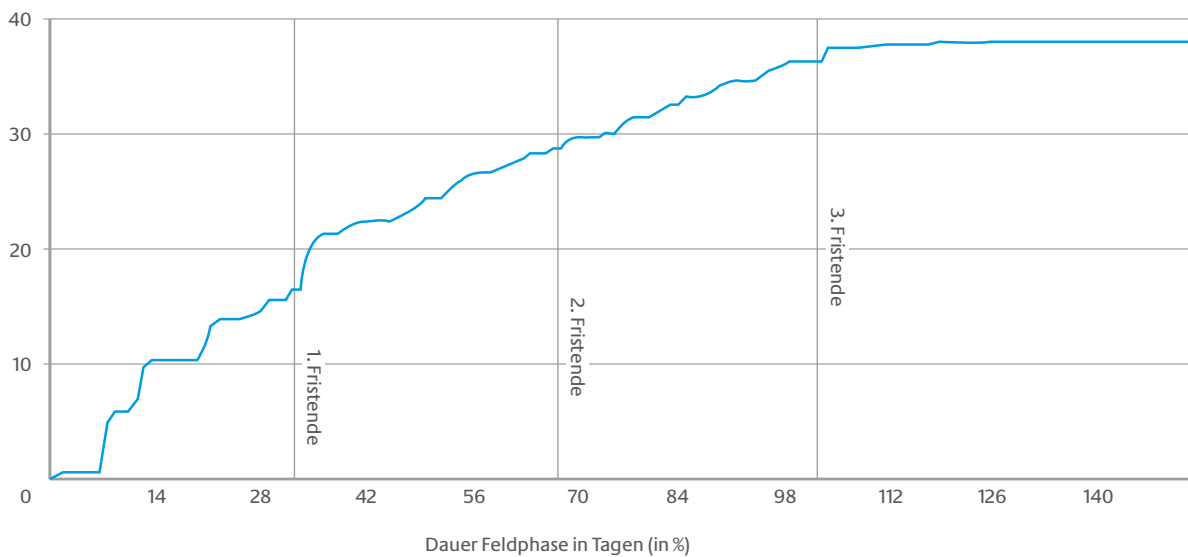
In die vorliegende Untersuchung einbezogen werden Kindertageseinrichtungen in Deutschland, die sich nicht ausschließlich an Schulkinder richten. Eingeschlossen sind Einrichtungen, die sowohl Kinder im Vorschul- als auch im Schulalter betreuen. Einrichtungen mit altersgemischten Gruppen sind ebenfalls berücksichtigt. Laut der amtlichen Statistik gab es in Deutschland am 01.03.2016 insgesamt 51.046 Kindertageseinrichtungen (ohne reine Einrichtungen für Schulkinder) (Statistisches Bundesamt 2016). Eine Auswahl von Einrichtungen aus dieser Grundgesamtheit sollte so erfolgen, dass sich ein möglichst genaues Abbild ergibt (vgl. Kap. 2.3). Das Stichprobenverfahren erfolgte zweistufig: Grundlage der Stichprobe bildeten 2.433 Einrichtungen, die im Rahmen der DJI-Kita-Befragungen 2007 und 2012 aus ausgewählten Jugendamtsbezirken im Bundesgebiet (40 % aller Jugendamtsbezirke) zufällig gezogen wurden und an mindestens einer der beiden Befragungen teilgenommen haben (Peucker u. a. 2017). Ausgehend von einer angestrebten Bruttostichprobe von ca. 4.000 Kindertageseinrichtungen wurden weitere 1.569 Einrich-

tungen aus den Adressen der Kindertageseinrichtungen in den Jugendamtsbezirken, die zu der Stichprobe des Projekts „Jugendhilfe und sozialer Wandel“ gehören, zufällig gezogen.

2.2 Rücklauf

Insgesamt haben 4.002 Kindertageseinrichtungen in Deutschland einen Fragebogen erhalten. In 206 Fällen (5 %) konnten Fragebögen nicht zugestellt werden oder wurden an Einrichtungen ohne Angebote der Kindertagesbetreuung (z. B. Tagespflege, Einrichtungen der Erwachsenenbildung) verschickt, die fälschlicherweise in den Adressverzeichnissen enthalten waren. Weitere Einrichtungen stellten ausschließlich Angebote für Schulkinder bereit. Die um diese Fälle bereinigte Stichprobe beläuft sich auf 3.796 Fälle. Davon sind insgesamt 1.431 Fälle in die Analyse eingegangen, was einer Rücklaufquote von 38 % entspricht.

Die Feldphase erstreckte sich über rund fünf Monate. Der Erstversand der Fragebögen erfolgte ab dem 04.12.2017 mit der Bitte, diese bis zum 08.01.2018 ausgefüllt zurückzuschicken. Alle Einrichtungen, die bis zum Verstreichen der ersten Frist noch nicht an der Befragung teilgenommen hatten, erhielten eine Woche nach Ablauf der Frist ein erstes Erinnerungsschreiben. Diesem wurden je ein Empfehlungsschreiben der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege und der Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände beigelegt. Bei Bedarf erhielten die angeschriebenen Einrichtungen einen neuen Fragebogen. Ein zweites Erinnerungsschreiben wurde nach Ablauf der neuen Frist verschickt. Dabei erhielten Einrichtungen derjenigen Bundesländer, für die zu diesem Zeitpunkt eine im Vergleich aller Bundesländer geringere Rücklaufquote vorlag, nochmals einen Fragebogen inklusive frankiertem Rückumschlag.

Abb. 1: Rücklaufquote nach Dauer der Feldphase (in %)

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018

Abbildung 1 verdeutlicht, wie sich die Rücklaufquote während der Feldphase entwickelt hat. Es ist – vor allem nach dem ersten Fristende – gut zu erkennen, dass die jeweils nach Fristende versandten Erinnerungsschreiben die Rücklaufquote positiv beeinflusst haben. Darüber hinaus ist zu sehen, dass sich die Erhöhung der Rücklaufquote im Verlauf der Feldphase abschwächt. Die lange Dauer der Feldphase (04.12.2017–09.05.2018) ist auf unterschiedliche Faktoren zurückzuführen: Neben der Länge des Fragebogens (vgl. Kap. 2.4) ist zu berücksichtigen, dass Sonderaufgaben – wie die Beantwortung des Fragebogens – für die Einrichtungsleitung bzw. das Einrichtungsteam allein aus zeitlichen Gründen nicht einfach zu bewältigen waren. Dies geben über 250 telefonische oder schriftliche Kontaktaufnahmen seitens der Einrichtungen während der gesamten Feldphase eindrucksvoll wieder. Bei einem Großteil der Rückmeldungen wurde auf aktuell fehlende Kapazitäten verwiesen, wobei Weihnachtszeit und Krankheitsphasen – so die Erklärungen – die Integration in die institutionellen Abläufe zusätzlich erschwerten. Vielfach wurde der Wunsch nach einer Fristverlängerung geäußert, um den Fragebogen sorgfältig ausfüllen zu können. Zudem setzte die Beantwortung eines Teils der Fragen eine Recherche von Daten sowie eine reflexive Auseinandersetzung mit dem Themenfeld Personalentwicklung voraus. Letzteres – darauf verweisen die im Vorfeld der Erhebung geführten Interviews mit

Leitungen von Kindertageseinrichtungen – kann nicht in allen Einrichtungen als Teil der Einrichtungsroutine vorausgesetzt werden. Zudem wurde rückgemeldet, dass viele der Fragen aufgrund eines Leitungswechsels erst nach einer gewissen Einarbeitungszeit sinnvoll zu beantworten gewesen seien. Hierdurch ergaben sich teilweise Verzögerungen und Absagen.

Für 86% der Kindertageseinrichtungen hat die Einrichtungsleitung den Fragebogen ausgefüllt. In weiteren 6% der Einrichtungen hat sie die Fragen zusammen mit einer oder mehreren weiteren Person(en) beantwortet, sodass die Einrichtungsleitung in 92% der Fälle (maßgeblich) beteiligt war. Für 5% der Kindertageseinrichtungen liegen Antworten vor, die entweder die stellvertretende Leitung oder eine oder mehrere pädagogische Fachkräfte (ohne Leitungsfunktion) für die Einrichtungen gegeben haben. Selten haben der Träger oder eine bzw. mehrere sonstige Person(en) (3%) den Fragebogen ausgefüllt.

2.3 Abschätzung der Repräsentativität

Die Art der Stichprobenziehung soll gewährleisten, dass die in der Stichprobe enthaltenen Einrichtungen ein möglichst genaues Abbild aller Kindertageseinrichtungen in Deutschland ergeben. Mit Hilfe der Kinder- und Jugendhilfestatistik (KJH-Statistik) – einer gesetzlich

vorgeschriebenen Erhebung statistischer Daten bei allen Kindertageseinrichtungen in Deutschland – wird daher überprüft, inwieweit dies gelungen ist. Wesentliche Verzerrungen könnten – sofern sich Abweichungen abzeichnen – durch Gewichtungen innerhalb der Stichprobe ausgeglichen werden. Für die folgenden Vergleiche wurden die Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe vom 01.03.2016 (Statistisches Bundesamt 2016) herangezogen. Diese waren auch die Grundlage für die Ziehung der Stichprobe (vgl. Kap. 2.1).

Die Verteilung der Kindertageseinrichtungen (ohne reine Horte) auf die Bundesländer in der Stichprobe ent-

spricht im Wesentlichen der Verteilung aller Kindertageseinrichtungen, wie sie in der amtlichen Statistik ausgewiesen ist (vgl. Tab. 1). Differenzen der Anteilswerte in der Stichprobe und der in der Grundgesamtheit sind lediglich in drei Bundesländern zu verzeichnen und betragen maximal 3 Prozentpunkte. So sind Einrichtungen aus Nordrhein-Westfalen in der Stichprobe etwas häufiger vertreten als in der Grundgesamtheit (+3 Prozentpunkte), auch ein Effekt der überdurchschnittlich hohen Rücklaufquote in diesem Bundesland (vgl. Tab. 2).

Tab. 1: Zahl der befragten Kindertageseinrichtungen nach Bundesländern

Bundesland	Amtliche Statistik		WiFF-Kita-Befragung 2018		
	abs.	%	abs.	%	Differenz
Baden-Württemberg	8.334	16	201	14	-2
Bayern	8.344	16	233	16	0
Berlin	2.416	5	59	4	-1
Brandenburg	1.503	3	36	3	0
Bremen	412	1	10	1	0
Hamburg	1.029	2	25	2	0
Hessen	3.978	8	112	8	0
Mecklenburg-Vorpommern	936	2	27	2	0
Niedersachsen	4.660	9	136	10	0
Nordrhein-Westfalen	9.836	19	316	22	3
Rheinland-Pfalz	2.398	5	73	5	0
Saarland	467	1	8	1	0
Sachsen	2.294	4	71	5	0
Sachsen-Anhalt	1.415	3	34	2	0
Schleswig-Holstein	1.709	3	53	4	0
Thüringen	1.315	3	36	3	0
Insgesamt	51.046	100	1.430	100	

Ein Fragebogen konnte keinem Bundesland zugeordnet werden. Da auf Kommastellen aus Gründen der Übersichtlichkeit verzichtet wurde, kommt es vereinzelt zu Rundungsfehlern, z. B. Niedersachsen.

Quellen: Statistisches Bundesamt 2016; WiFF-Kita-Befragung 2018

Trotz unterschiedlich starker Beteiligung in den einzelnen Bundesländern – die Rücklaufquoten bewegen sich zwischen 22% und 46% – sind mit Blick auf die Ein-

richtungsgröße und die Trägerschaft insgesamt keine nennenswerten Abweichungen der Stichprobe von der Grundgesamtheit zu verzeichnen.

Tab. 2: Rücklauf nach Bundesländern

Bundesland	Bereinigtes Brutto (abs.)	Rücklauf (abs.)	Rücklaufquote (%)
Baden-Württemberg	605	201	33
Bayern	635	233	37
Berlin	189	59	31
Brandenburg	99	36	36
Bremen	33	10	30
Hamburg	77	25	32
Hessen	301	112	37
Mecklenburg-Vorpommern	59	27	46
Niedersachsen	357	136	38
Nordrhein-Westfalen	728	316	43
Rheinland-Pfalz	178	73	41
Saarland	36	8	22
Sachsen	169	71	42
Sachsen-Anhalt	100	34	34
Schleswig-Holstein	129	53	41
Thüringen	101	36	36
Insgesamt	3.796	1.430	38

Ein Fragebogen konnte keinem Bundesland zugeordnet werden.

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.431)

Stellt man die Gesamtzahl der betreuten Kinder zum Befragungszeitpunkt (Stichprobe) und die Anzahl genehmigter Plätze (Grundgesamtheit) einander gegenüber, lassen sich keine wesentlichen Verzerrungen erkennen. Allerdings gibt es mehrere Faktoren, die die direkte Vergleichbarkeit einschränken, beispielsweise, wenn sich zwei Kinder einen genehmigten Platz teilen. Auch die Überbelegung von Einrichtungen, um Rechtsansprüche zu verwirklichen, die Reduzierung genehmigter Plätze aufgrund von Personalmangel bzw. -engpässen oder ein möglicher Ausbau genehmigter Plätze seit dem Erfassungsstand der amtlichen Statistik, der für den Vergleich herangezogen wurde, können Verzerrungen verursachen. In Tabelle 3 sind die Kindertageseinrichtungen in Grundgesamtheit und Stichprobe nach Einrichtungsgröße ausgewiesen. 30 der in der Stichprobe enthaltenen Einrichtungen haben keine (auswertbaren) Angaben zur Anzahl der betreuten Kinder gemacht. Während die amtliche Statistik geringfügig mehr kleine

Einrichtungen von 1 bis 25 Kindern (16% vs. 13%) bzw. 26 bis 50 Kindern (27% vs. 24%) ausweist, sind in der vorliegenden Stichprobe Einrichtungen mittlerer Größe von 51 bis 75 Kindern (28% vs. 25%) und 76 bis 100 Kindern (19% vs. 17%) etwas stärker vertreten. Neben den abweichenden Bezugsgrößen in den beiden Erhebungsinstrumenten könnten hier systematische Unterschiede mit Blick auf verfügbare Kapazitäten eine Rolle spielen. Denn die Größe der Einrichtung ist u. a. entscheidend dafür, ob eine Leitung voll oder stundenweise vom Gruppendienst freigestellt ist (vgl. Kap. 5.2). Gerade in kleinen Einrichtungen, in denen Leitungskräfte nur selten voll und häufig gar nicht freigestellt sind, mögen zusätzliche Aufgaben – wie die Teilnahme an wissenschaftlichen Studien – vergleichsweise schwerer umzusetzen sein. Bei den einzelnen Gruppengrößen sind die Abweichungen auf bis zu 3 Prozentpunkte begrenzt, sodass sich auch mit Blick auf die Einrichtungsgröße kein Hinweis auf nennenswerte Verzerrungen findet.

Tab. 3: Befragte Kindertageseinrichtungen nach Einrichtungsgröße

Einrichtungsgröße	Amtliche Statistik		WiFF-Kita-Befragung 2018		
	abs.	%	abs.	%	Differenz
1 bis 25 Kinder	8.273	16	183	13	-3
26 bis 50 Kinder	13.532	27	340	24	-2
51 bis 75 Kinder	12.512	25	386	28	3
76 bis 100 Kinder	8.634	17	273	19	3
101 und mehr Kinder	8.095	16	219	16	0
Insgesamt	51.046	100	1.401	100	

Quellen: Statistisches Bundesamt 2016; WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.401)

Bezüglich der Trägerschaft sind ebenfalls keine wesentlichen Verzerrungen zu erkennen. Die Stichprobe spiegelt im Wesentlichen die Verteilung aller Kindertageseinrichtungen auf die unterschiedlichen Träger wider (vgl.

Tab. 4). So ist fast jede dritte Einrichtung in Verantwortung eines öffentlichen Trägers, während sich etwas mehr als zwei Drittel der Kindertageseinrichtungen in freier Trägerschaft befinden.

Tab. 4: Befragte Kindertageseinrichtungen nach Trägerschaft

Trägerschaft	Amtliche Statistik		WiFF-Kita-Befragung 2018		
	abs.	%	abs.	%	Differenz
Öffentlicher Träger	16.286	32	374	27	-5
Wohlfahrtsverband und Kirchengemeinde	25.757	50	758	55	4
Gemeinnütziger Träger, aber kein Wohlfahrtsverband	7.394	14	156	11	-3
Privat-gewerblicher Träger	1.609	3	36	3	-1
Sonstiges*		0	56	4	
Insgesamt	51.046	100	1.380	100	

*Unter „Sonstige“s befinden sich auch Elterninitiativen, die sich keinem der vorgenannten Träger zugeordnet haben.

Quellen: Statistisches Bundesamt 2016; WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.380)

Insgesamt – so zeigen die Vergleiche – weisen die Stichprobe und die Grundgesamtheit trotz unterschiedlich hoher Rücklaufquoten in den einzelnen Bundesländern in wesentlichen Aspekten eine hohe Übereinstimmung auf. Damit sind sowohl bundesweite als auch bundeslandspezifische Aussagen möglich.

2.4 Fragebogen

Die Daten wurden mithilfe eines Fragebogens erhoben, der den Einrichtungen postalisch zugeht. Vor dem Hintergrund der beschriebenen Forschungslage (vgl. Kap. 1) wurde der Fragebogen mit dem Ziel konzipiert, eine Bestandsaufnahme zum Thema Personalentwicklung in der Kindertagesbetreuung zu unternehmen. Um eine große Bandbreite von Personalentwicklung

im heterogenen Feld abbilden zu können, wurde ein weites Begriffsverständnis von Personalentwicklung zugrunde gelegt, das sich offen gegenüber feldspezifischen Charakteristika zeigt. Dementsprechend kam ein umfangreicher Fragebogen zum Einsatz. Er umfasst insgesamt 112 meist geschlossene, zum geringen Teil auch offene Antwortformate. Er gliedert sich in Fragen zur Einrichtung, Fragen zum pädagogischen Personal, Fragen zur Einrichtungsleitung, Fragen zur Personalsituation, Fragen zu den Rahmenbedingungen für die Personalentwicklung, Fragen zu ausgewählten Aspekten der Personalentwicklung, Fragen zum Träger sowie Fragen zur Zusammenarbeit mit dem Träger.

Bei der Themenauswahl fanden unterschiedliche Quellen Berücksichtigung. Allgemeine konzeptionelle Arbeiten zu Personalentwicklung aus verschiedenen Disziplinen gaben einen grundlegenden Einblick in das Thema (Ryschka u. a. 2011; Friedrich 2010; Becker 2009). Studien im Bereich der Elementarpädagogik lieferten empirische Befunde zu relevanten Einzelaspekten von Personalentwicklung (Schreyer u. a. 2014; Viernickel u. a. 2013a, b), obgleich es sich bei diesen Studien im Unterschied zur vorliegenden Untersuchung um Individual- und nicht um Einrichtungsbefragungen handelt. Zu nennen ist hier beispielsweise die im Rahmen der AWiFF-Förderlinie durchgeführte AQUA-Studie „Arbeitsplatz und Qualität in Kitas“ zu den Arbeitsverhältnissen und Arbeitsbedingungen des frühpädagogischen Personals in Deutschland und ihre Zusammenhänge mit der Mitarbeiterzufriedenheit und dem Teamklima. Weitere Anhaltspunkte finden sich in Untersuchungen, in denen Aspekte von Strukturqualität in den Blick genommen werden (Tietze 1998). Arbeiten zu Trägerqualität (Fthenakis u. a. 2003) enthalten ebenso Anhaltspunkte, wie die bundesweite Befragung von Rechtsträgern im System der Tageseinrichtungen für Kinder, in der Teilaspekte von Personalentwicklung aufgegriffen wurden (Kalicki u. a. 2004). Einige Fragen, insbesondere zu den Rahmenbedingungen für Personalentwicklung, wurden in Anlehnung an den Fragebogen der DJI-Kita-Studie 2012 erhoben (Peucker u. a. 2017). Nicht zuletzt wurden aktuelle fachpolitische Debatten mit in die Fragebogenkonstruktion einbezogen.

2.5 Auswertung

Die erhobenen Daten wurden in ein SPSS-Datenfile übertragen und um Kreiskennziffern sowie zusätzliche Informationen vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (siedlungsstrukturelle Regionstypen) ergänzt. Auf Grundlage der zugespielten Daten sind zusätzliche Auswertungen möglich: nach kreisfreien Städten, Landkreisen und kreisangehörigen Gemeinden mit eigenem Jugendamt, Auswertungen nach dem Gemeindetyp (Großstadt, Mittelstadt, größere Kleinstadt, kleinere Kleinstadt, Landgemeinde) sowie bundeslandspezifische Auswertungen. Die überwiegend mithilfe eines standardisierten Antwortformats gewonnenen Daten wurden einer ausführlichen Datenkontrolle und Datenbereinigung unterzogen. Offene Antworten wurden codiert.

Die Dateneingabe erfolgte durch ein externes Institut mit Hilfe einer Software für computergestützte Telefonbefragungen (CATI) und unter Rückgriff auf einen detaillierten Codeplan. Je Datenerfasser wurden stichprobenartige Kontrollen durch eine andere Person durchgeführt. Dazu wurden rund 10% aller Fragebögen kontinuierlich nachkontrolliert und gegebenenfalls korrigiert. Waren über 5% der geprüften Erhebungunterlagen eines Datenerfassers fehlerhaft, wurden alle erfassten Fragebögen dieses Datenerfassers nachgeprüft. Darüber hinaus erfolgten Analysen und Konsistenzchecks zur systematischen Überprüfung der eingegebenen und kontrollierten Daten. Dies beinhaltete die Entfernung formal-logischer Fehler (Filter-Fehler, Doppelnennungen) im Datensatz durch ein Bereinigungsprogramm sowie das Entfernen inkonsistenter Angaben. Im Zuge der Datenauswertung wurde der Datensatz noch einmal auf Ausreißer und formal-logische Fehler kontrolliert. Wenn möglich und sinnvoll, wurden Anmerkungen zu einzelnen Fragen für Umcodierungen herangezogen.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden Annahmen über Zusammenhänge und Unterschiede getestet. Die Hypothesenüberprüfung erfolgte in Abhängigkeit vom jeweiligen Skalenniveau. Als Auswertungsmethoden wurden deskriptive und inferenzstatistische Verfahren (Kontingenzkoeffizient, Regressionen) herangezogen. Signifikanztests dienten der Überprüfung der statistischen Bedeutsamkeit. Die maximale Irrtumswahrscheinlichkeit der in den Tabellen ausgewiesenen Ergebnisse bei Signifikanz-

tests beträgt 5% ($p \leq .05$). Die im Folgenden berichteten Zusammenhänge bzw. Gruppenunterschiede sind jeweils signifikant, nicht signifikante Ergebnisse sind gesondert ausgewiesen.

2.6 Beschreibung der Stichprobe

Im Folgenden wird die Stichprobe anhand einiger zentraler Strukturmerkmale beschrieben. Hierzu zählen die Größe der Einrichtungen, die Altersstruktur und das Qualifikationsgefüge in den Teams sowie die Trägerschaft und die Trägergröße/-struktur. Jedes Strukturmerkmal ist für sich genommen eine bedeutsame Rahmenbedingung für die Arbeit in Kindertageseinrichtungen. In welchem Umfang eine Einrichtungsleitung freigestellt wird, hängt beispielsweise stark von der Größe der Einrichtung ab (Peucker u. a. 2017; vgl. Kap. 5.2.1). Die Teamgröße und das Alter der Mitarbeitenden haben einen großen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, eine befristete Tätigkeit auszuüben (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2019, 2017). Die Strukturmerkmale dürften auch für die Personalentwicklung von Bedeutung sein.

Positive Effekte können für Einrichtungen von Trägern mit weiteren Kindertageseinrichtungen und/oder weiteren Angeboten innerhalb bzw. außerhalb der Kinder- und Jugendhilfe beispielsweise durch das Vorhandensein trägerinterner Stabsstellen entstehen, in denen sich Verantwortlichkeiten und Kompetenzen für Personalentwicklung bündeln (z. B. Abteilungsleitung/Fachbereichsleitung Kindertageseinrichtungen). Einrichtungen von Trägern mit genau einer Kindertageseinrichtung und keinen weiteren Angeboten fehlen solche professionellen Strukturen auf Trägerebene möglicherweise. Die Befunde der von der WiFF geförderten qualitativen Studie zu Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen aus Perspektive der Träger (Strehmel/Overmann 2018) verweisen auf eine große Bandbreite von Strategien und Maßnahmen der Personalentwicklung bei Trägern. Trägerunterschiede, die anhand von vier Fallstudien herausgearbeitet wurden, betreffen beispielsweise die Entwicklung verlässlicher Prozessstrukturen oder die Anbindung an ein Unterstützungssystem.

2.6.1 Größe der Einrichtungen

Als Maß für die Einrichtungsgröße werden in der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung die Gesamtzahl der betreuten Kinder je Einrichtung und die Größe der Einrichtungsteams herangezogen.¹ Bei der Gesamtzahl betreuter Kinder werden fünf Größen unterschieden: Kindertageseinrichtungen mit 1 bis 25 Kindern, mit 26 bis 50 Kindern, mit 51 bis 75 Kindern, mit 76 bis 100 Kindern und Einrichtungen mit mehr als 100 Kindern. Die Teamgröße wird gemessen an der Anzahl der pädagogisch tätigen Fach- und Leitungskräfte in der Kindertageseinrichtung, unabhängig davon, ob sie direkt mit dem Kind arbeiten oder in der Leitung tätig sind. Nicht hinzugezählt werden Personen aus dem hauswirtschaftlichen und haustechnischen Bereich.

Gemessen an der Gesamtzahl der betreuten Kinder sind Kindertageseinrichtungen aller Größen in der Stichprobe gut vertreten. Kleine (1 bis 25 Kinder) und sehr große (101 und mehr Kinder) Einrichtungen sind in Ostdeutschland etwas häufiger vorzufinden als in Westdeutschland. Dort gibt es häufiger Einrichtungen, die 26 bis 100 Kinder betreuen (vgl. Tab. 5).

1 Die zusätzliche Berücksichtigung der Teamgröße erfolgt aufgrund der Annahme, dass die von der Einrichtungsleitung zu erfüllenden Managementaufgaben (u. a. Personalentwicklung) sich in ihrem Umfang und ihrer Komplexität stärker an der Teamgröße als an der Anzahl betreuter Kinder orientieren, obgleich es natürlich einen engen Zusammenhang zwischen diesen beiden Strukturmerkmalen gibt. Denn die Teamgröße ist im Wesentlichen abhängig von der Anzahl und dem Alter der betreuten Kinder sowie der Teilzeitquote der pädagogisch Tätigen.

Tab. 5: Anteil der Kitas nach der Gesamtzahl betreuter Kinder im Ost-West-Vergleich (in %)

Gesamtzahl betreuter Kinder	Ost	West	Insgesamt
1 bis 25 Kinder	16	12	13
26 bis 50 Kinder	18	26	24
51 bis 75 Kinder	24	28	28
76 bis 100 Kinder	15	21	20
101 und mehr Kinder	27	13	16
Insgesamt	100	100	100

Ost-West-Unterschiede signifikant

Frage: Geben Sie bitte an, wie viele Kinder aktuell ca. in den jeweiligen Altersstufen in Ihrer Einrichtung sind. (Skala: „Unter 3-jährige Kinder“; „3-jährige Kinder bis zum Schuleintritt“; „Schulkinder“; „Insgesamt“)

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.400)

In Anlehnung und Ergänzung an die Autorengruppe Fachkräftebarometer werden die Kindertageseinrichtungen unterschieden in Einrichtungen mit sehr kleinen, kleinen, mittleren und großen Teams (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2019, 2017). Abweichend von der im Fachkräftebarometer gewählten Einteilung werden in der vorliegenden Studie sehr kleine Teams gesondert ausgewiesen. Solch kleine Organisationseinheiten sind, so die Annahme, arbeitsteilig kaum ausdifferenziert und

Prozesse (z. B. die interne Kommunikation) vergleichsweise weniger standardisiert. Kindertageseinrichtungen aller Teamgrößen sind in der Stichprobe gut vertreten. Den größten Anteil machen mit 44% Einrichtungen mit mittleren Teams aus (vgl. Tab. 6). Kindertageseinrichtungen mit sehr kleinen und kleinen Teams gibt es in Ostdeutschland häufiger, in Westdeutschland sind größere Anteile von Einrichtungen mit mittleren Teams vorzufinden.

Tab. 6: Anteil der Kitas nach Teamgröße im Ost-West-Vergleich (in %)

Teamgröße	Ost	West	Insgesamt
Sehr kleines Team (bis 4 pädagogisch Tätige)	16	10	11
Kleines Team (5 bis 7 pädagogisch Tätige)	21	18	19
Mittleres Team (8 bis 14 pädagogisch Tätige)	38	46	44
Großes Team (ab 15 pädagogisch Tätige)	25	26	26
Insgesamt	100	100	100

Ost-West-Unterschiede signifikant

Frage: Wie viele pädagogische Mitarbeiter/innen sind aktuell in Ihrer Einrichtung regelmäßig beschäftigt?

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.400)

2.6.2 Altersstruktur und Qualifikationsgefüge in den Einrichtungsteams

Bei der Analyse des Altersgefüges wird – analog zu den im *Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2017* konstruier-

ten Teamtypen (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2019, 2017) – unterschieden zwischen jüngeren Teams, in denen 50% und mehr der pädagogisch Tätigen unter 30 Jahre sind, älteren Teams, in denen 50% und mehr

der pädagogisch Tätigen 50 Jahre und älter sind, und altersgemischten Teams, in denen unter 50 % der pädagogisch Tätigen 50 Jahre und älter und unter 50 % der pädagogisch Tätigen unter 30 Jahre sind.

In der vorliegenden Stichprobe setzen sich sieben von zehn Kita-Teams (71 %) altersgemischt zusammen. 8 % sind mehrheitlich jüngere Teams und etwas mehr als jede fünfte Einrichtung (21 %) hat ein älteres Team. Ältere Teams finden sich – vergleichbar mit den Daten der Kinder- und Jugendhilfestatistik (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2019, 2017) – gehäuft in Ostdeutschland (32 %) und in Einrichtungen mit sehr kleinen Teams mit bis zu vier pädagogisch Tätigen (41 %). Der Anteil jüngerer Teams ist in den Kindertageseinrichtungen privater oder öffentlicher Träger (31 %) größer als in Einrichtungen freier oder öffentlicher Träger (4 %–16 %).

Bei der Analyse des Qualifikationsgefüges wird – analog zu den im *Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2017* gebildeten Teamtypen (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2017) – unterschieden zwischen reinen Erzieher-teams, traditionellen Teams, in denen Erzieherinnen und Erzieher bzw. Sozialassistentinnen und Sozialassistenten zusammenarbeiten, akademisch erweiterten Teams, in denen zusätzlich zum sozialpädagogischen Personal mindestens eine Mitarbeiterin bzw. mindestens ein Mitarbeiter einen Hochschulabschluss hat, heilpädagogisch erweiterten Teams, in denen zusätzlich zum sozialpädagogischen Personal (mit und ohne einschlägig qualifizierte Akademiker/innen) heilerziehungspflegerische und heilpädagogische Berufsangehörige mit Fachschul- und Hochschulabschluss tätig sind, und solchen Teams, in denen Personen ohne (einschlägige) Berufsausbildung arbeiten.

In der vorliegenden Stichprobe macht der Anteil der Erzieher-teams und der traditionellen Teams zusammen etwas mehr als 50 % aus. Akademisch sowie heilpädagogisch erweiterte Teams finden sich in jeweils

etwa 23 % der Einrichtungen. In 3 % der Teams wird das sozialpädagogische und/oder heilpädagogische Personal durch tätige Personen ohne Berufsausbildung oder weitere akademische und nicht akademische Berufe ergänzt (gemischte Teams). Dabei bestehen erhebliche regionale Unterschiede – sowohl bezogen auf Ost- und Westdeutschland als auch auf Gemeindegrößen – sowie Unterschiede nach Einrichtungsgroße und Trägerschaft. Der Anteil der Erzieher-teams ist in Westdeutschland (18 %) geringer als in Ostdeutschland (40 %). Dort sind erheblich weniger traditionelle Teams zu finden (5 % vs. 35 %). Akademisch erweiterte sozialpädagogische Teams finden sich verstärkt in Großstädten (30 %) und weniger in Landgemeinden (15 %). Heilpädagogisch erweiterte Teams sind sehr viel häufiger in Kindertageseinrichtungen mit großen Teams (44 %) als in Kindertageseinrichtungen mit kleinen (18 %) oder sehr kleinen Teams (8 %) zu finden. Heilpädagogisch erweiterte Teams sind zudem verbreiteter in Einrichtungen von Wohlfahrtsverbänden (37 %) und weniger verbreitet in Einrichtungen privater oder öffentlicher Träger (13 %).

2.6.3 Trägerschaft und Trägergröße/-struktur

Über ein Viertel der Kindertageseinrichtungen wird bundesweit von öffentlichen Trägern (27 %) gestellt (vgl. Tab. 7). Mehr als ein Drittel der Kindertageseinrichtungen (34 %) befindet sich in der Trägerschaft von Kirchengemeinden. Etwas mehr als ein Fünftel der befragten Einrichtungen wird von einem Wohlfahrtsverband getragen und mehr als jede zehnte Einrichtung gehört einem gemeinnützigen Träger an, der kein Wohlfahrtsverband ist. 3 % der Kindertageseinrichtungen sind in privater oder öffentlicher Trägerschaft. Hinsichtlich der Trägerstruktur bestehen nach wie vor erhebliche Ost-West-Unterschiede: In Ostdeutschland dominieren öffentliche Träger, während in Westdeutschland Kirchengemeinden die meisten Einrichtungen stellen.

Tab. 7: Anteil der Kitas nach Trägerschaft im Ost-West-Vergleich (in %)

Trägerschaft	Ost	West	Insgesamt
Öffentlicher Träger	31	26	27
Kirchengemeinde	13	38	34
Wohlfahrtsverband	30	19	21
Gemeinnütziger Träger, aber kein Wohlfahrtsverband	20	9	11
Privat-gewerblicher Träger	3	2	3
Sonstige Träger*	3	4	4
Insgesamt	100	100	100

Ost-West-Unterschiede signifikant

**Unter den sonstigen Trägern befinden sich auch Elterninitiativen, die sich keinem der vorgenannten Träger zugeordnet haben.*

Frage: Bitte kreuzen Sie an, was auf die Trägerorganisation Ihrer Einrichtung zutrifft.

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.379)

Die Verteilung der Einrichtungen aus der Stichprobe über die Träger entspricht dabei annähernd der Verteilung aller Kindertageseinrichtungen (Statistisches Bundesamt 2016). Etwa ein Drittel aller Einrichtungen in Deutschland befindet sich in öffentlicher Trägerschaft (32%). Über die Hälfte der Kindertageseinrichtungen wird von einem Wohlfahrtsverband oder einem evangelischen oder katholischen Träger getragen (51%). 15% der Einrichtungen haben sonstige gemeinnützige Träger und 3% liegen in privat-gewerblicher Verantwortung.

Die Trägergröße/-struktur wird in der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung mithilfe der Frage nach weiteren Einrichtungen oder Hilfeangeboten des Trägers operationalisiert.

Gut ein Drittel der befragten Kindertageseinrichtungen wird von Trägern verantwortet, die nur eine Kindertageseinrichtung betreiben. Dass ihr Träger weitere Kindertageseinrichtungen hat, geben zwei Fünftel der Einrichtungen an. Ein Fünftel der Einrichtungen hat Träger, die sowohl weitere Kindertageseinrichtungen als auch sonstige Einrichtungen inner- und/oder außerhalb der Kinder- und Jugendhilfe vorweisen. Jede zwanzigste Kindertageseinrichtung gibt an, dass ihr Träger zwar sonstige Einrichtungen inner- bzw. außerhalb der Kinder- und Jugendhilfe hat, aber nur die eine Kindertageseinrichtung betreibt (vgl. Tab. 8).

Tab. 8: Anteil der Kitas nach weiteren Einrichtungen ihres Trägers (in %)

Ausschließlich diese Kita	33
Weitere Kitas	39
Weitere Kitas und sonstige Einrichtungen	22
Weitere Einrichtungen, aber keine Kita	6
Insgesamt	100

Frage: Welche der folgenden Einrichtungen oder Hilfeangebote hat Ihr Träger? (Skala: „Ausschließlich unsere Kindertageseinrichtung“; „Weitere Einrichtungen der Kindertagesbetreuung“; „Weitere Jugendhilfeeinrichtungen“; „Eine oder mehrere Einrichtungen außerhalb der Kinder- und Jugendhilfe“; Mehrfachnennungen möglich)

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.402)

In der vorliegenden Studie werden Träger, die genau eine Kindertageseinrichtung haben, als „kleine“ Träger, und Träger, die neben der befragten Einrichtung weitere Kindertageseinrichtungen und auch sonstige Einrichtungen innerhalb und/oder außerhalb der Kinder- und Jugendhilfe haben, als „große“ Träger bezeichnet.

Die Anteile der Kindertageseinrichtungen nach weiteren Einrichtungen ihres Trägers unterscheiden sich zwischen den verschiedenen Trägern erheblich (vgl. Tab. 9). Während über die Hälfte der Einrichtungen von Kirchengemeinden (55 %) angeben, dass ihr Träger noch weitere Kindertageseinrichtungen, aber keine sonstigen Einrichtungen betreibt, trifft dies nur auf 16 % der Kin-

dertageseinrichtungen von Wohlfahrtsverbänden zu. Hier gibt die Hälfte der Kindertageseinrichtungen an, ihr Träger habe weitere Kindertageseinrichtungen und sonstige Einrichtungen innerhalb und/oder außerhalb der Kinder- und Jugendhilfe. Demgegenüber sind es über die Hälfte der Kindertageseinrichtungen gemeinnütziger Träger, die keinem Wohlfahrtsverband zuzurechnen sind, sowie privat-gewerblicher Kindertageseinrichtungen, die angeben, ihr Träger verantworte ausschließlich diese Kindertageseinrichtung. Entsprechend dieser Verteilung stehen hinter den Kindertageseinrichtungen nicht nur unterschiedliche Träger, sondern tendenziell auch unterschiedliche Trägergrößen/-strukturen.

Tab. 9: Anteil der Kitas verschiedener Träger nach weiteren Einrichtungen ihres Trägers (in %)

	Öffentlicher Träger	Kirchengemeinde	Wohlfahrtsverband	Gemeinnütziger Träger, aber kein Wohlfahrtsverband	Privat-gewerblicher Träger
Ausschließlich diese Kita	21	36	22	60	57
Weitere Kitas	46	55	16	26	31
Weitere Kitas und sonstige Einrichtungen	30	6	50	9	3
Weitere Einrichtungen, aber keine Kitas	3	3	12	6	9
Insgesamt	100	100	100	100	100

Zusammenhang zwischen Trägerschaft und Trägergröße/-struktur signifikant

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.356)

3 Personalsituation als Rahmenbedingung und Anlass für Personalentwicklung

Personelle Rahmenbedingungen, wie die Qualifikation des pädagogisch tätigen Personals und die Relation von pädagogisch Tätigen und zu betreuenden Kindern, haben sich als bedeutend für die pädagogische Prozessqualität herausgestellt (Viernickel/Fuchs-Rechlin 2016). „Neben anderen Strukturmerkmalen wie der Qualifizierung der Fachkräfte und systematischer Qualitätsentwicklungsprozesse prägt wesentlich die Personalausstattung (...) die Qualität der Kindertagesbetreuung“ (BMFSFJ/JFMK 2016, S. 20). Diese sind zudem von Bedeutung für die Personalentwicklung in den Einrichtungen. So werden Fortbildungstage in vollem Umfang beispielsweise häufiger genutzt, wenn Verfügungszeiten im Dienstplan festgelegt sind und wenn seltener unter dem festgelegten Personalschlüssel gearbeitet wird (Peucker u. a. 2017).

Die personellen Rahmenbedingungen variieren erheblich zwischen den Kindertageseinrichtungen. Sie werden von Ländern, Kommunen und Trägern mitgestaltet. So liegen in allen Bundesländern unterschiedliche Landesregelungen vor, in denen die Personalausstattung der Kindertageseinrichtungen mit pädagogischem Personal definiert ist. In diesen werden beispielsweise Mindestpersonalschlüssel festgelegt. Aber auch Kommunen gestalten die personellen Rahmenbedingungen mit, indem beispielsweise die finanzielle Förderung an die Personalausstattung gekoppelt wird (z. B. Münchner Förderformel). Träger unterstützen die Einrichtungen beispielsweise, indem sie Verwaltungskräfte oder Springer zur Verfügung stellen. Personalentwicklung findet dementsprechend – je nach Bundesland, Kommune und Träger – vor dem Hintergrund sehr unterschiedlicher personeller Rahmenbedingungen statt.

Die personellen Rahmenbedingungen der Arbeit in Kindertageseinrichtungen sind Bestandteil einer Reihe empirischer Studien (Peucker u. a. 2017; Schreyer u. a. 2014; Viernickel u. a. 2013 a, b) sowie Expertisen (Viernickel u. a. 2016), in denen Aspekte wie der Personal-Kind-Schlüssel, Zeitkontingente für mittelbare pädagogische Arbeit, Probleme bei der Personalgewinnung und die Fluktuation

in den Blick genommen werden. Die 2011/12 realisierten Studien verweisen u. a. auf personelle Engpässe, die einer hochwertigen pädagogischen Arbeit entgegenstehen (Schreyer u. a. 2014). Nach Inge Schreyer, Martin Krause, Marion Brandl und Oliver Nicko sind in einigen Regionen viele der vorhandenen Probleme im Kita-Alltag auf den Fachkräftemangel zurückzuführen (Schreyer u. a. 2014).

Der ansteigende Bedarf an weiteren Betreuungsplätzen (u. a. durch den Ausbau des schulischen Ganztags, eine Verlängerung der durchschnittlichen Betreuungszeit, Zuwanderung, steigende Geburtenzahlen, aber auch die Verbesserung von Rahmenbedingungen) trägt dazu bei, dass der steigende Personalbedarf in der Kindertagesbetreuung bestehen bleiben wird. Trotz der im letzten Jahrzehnt deutlich angestiegenen Ausbildungskapazitäten (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2018) ist nicht zu erwarten, dass sich die Personallücke zeitnah schließen wird.

Die Aufgabe, Personalentwicklung in den Kindertageseinrichtungen zu betreiben, gewinnt vor diesem Hintergrund an Bedeutung. Kindertageseinrichtungen stehen vor der Herausforderung, geeignetes Personal zu gewinnen, dieses an sich zu binden und in Abstimmung mit den Zielen der Einrichtung weiterzuentwickeln.

Es stellt sich daher die Frage, unter welchen konkreten personellen Rahmenbedingungen Personalentwicklung in den Kindertageseinrichtungen gestaltet wird und welche Strategien die Einrichtungen entwickelt haben, um diese Aufgabe zu erfüllen.

In diesem Kapitel wird die Personalsituation in Kindertageseinrichtungen als Rahmenbedingung der Personalentwicklung anhand ausgewählter Merkmale wie Vorbereitungs- und Verfügungszeiten, der Anzahl unbesetzter Stellen, Problemen bei der Personalgewinnung, der Arbeit unterhalb des geforderten Personal-Kind-Schlüssels dargelegt und beschrieben, welche Personalgewinnungs- und Personalbindungsstrategien in den Einrichtungen ergriffen werden.

3.1 Verfügungszeiten

Für die individuelle und teambezogene Weiterentwicklung bedarf es entsprechender Ressourcen der Fachkräfte. „Tätigkeiten einer pädagogischen Fachkraft, die zur umfassenden Erfüllung des Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrags von Kindertageseinrichtungen notwendig sind, ohne dass sie im direkten Kontakt mit den Kindern ausgeübt werden (können)“, werden mit dem

Begriff der mittelbaren pädagogischen Arbeit oder auch als Vor- und Nachbereitungszeiten oder Verfügungszeiten beschrieben. Diese umfassen u. a. Zeiten für Team-sitzungen und pädagogische Planung, für Beobachtung und Dokumentation, Zeiten für konzeptionelle Arbeiten und Arbeiten im Zusammenhang mit Qualitätssicherung und -entwicklung sowie Zeiten für die Zusammenarbeit mit den Eltern (Viernickel/Schwarz 2009, S. 6). In einigen Bundesländern finden sich Regelungen zum Anteil mittelbarer pädagogischer Zeiten in den Kita-Gesetzen oder Ausführungsvorschriften, in den meisten Bundesländern gehen sie in die festgelegten Personalschlüssel mit ein (Viernickel/Fuchs-Rechlin 2016). Die Befunde der Schlüssel-Studie zeigen, dass eine vertragliche Vereinbarung von Zeitkontingenten für mittelbare pädagogische Arbeit in Kindertageseinrichtungen nicht üblich ist (Viernickel u. a. 2013a). Nur ein Drittel der befragten Fachkräfte gibt an, dass ihnen für Aufgaben mittelbarer pädagogischer Arbeit im Arbeitsvertrag festgehaltene oder mit dem Träger verbindlich vereinbarte Zeitanteile zustehen. Darauf, „dass es oft die Kitas selbst sind, die auch ohne arbeitsvertragliche Vereinbarungen oder Vereinbarungen mit dem Träger solche Zeiten in ihre Arbeit einplanen“ (Peucker u. a. 2017, S. 92f.), deuten die Befunde zweier weiterer Studien hin: So

geben 70% der im Rahmen von AQUA befragten Leitungskräfte an, dass in ihrer Einrichtung Regelungen hinsichtlich der Verfügungszeiten existieren (Schreyer u. a. 2014). Nach der DJI-Kita-Studie 2012 sind in drei Viertel der Kindertageseinrichtungen Vorbereitungs- und Verfügungszeiten fest im Dienstplan vorgesehen (Peucker u. a. 2017).

Als notwendige Zeitkontingente für mittelbare pädagogische Arbeit wird von unterschiedlichen Akteuren ein Anteil von 10 bis 25% der Arbeitszeit gefordert (Viernickel u. a. 2013a). Zeiten, die explizit für die Personalentwicklung vorgehalten werden, finden sich nicht in den inhaltlichen Bestimmungen der Tätigkeiten und Aufgaben, die zu den Zeiten für mittelbare pädagogische Arbeit zählen. Zeiten für Personalentwicklung sind lediglich insofern berücksichtigt, als Zeiten für Fort- und Weiterbildung pauschal neben Urlaubs- und Krankheitstagen in den Ausfallzeiten erfasst werden und damit Eingang in die Personalbedarfsberechnung finden (Viernickel/Fuchs-Rechlin 2016). Möchte man die Wahrnehmung der Aufgabe Personalentwicklung stärken, so sollte auch die für diese Aufgabe notwendige Arbeitszeit bei der Personalbedarfsbemessung explizit als Faktor berücksichtigt werden, insbesondere bei Zeiten für die mittelbare pädagogische Arbeit.

Tab. 10: Einplanung von Vorbereitungs- und Verfügungszeiten im Dienstplan (Kitas in %, im Ost-West-Vergleich)

	Ost	West	Insgesamt
Ja	48	79	74
Nein	52	21	26

Ost-West-Unterschiede signifikant

Frage: Sind Vorbereitungs- und Verfügungszeiten fest im Dienstplan eingeplant?

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.405)

Nach den Befunden der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung sind in drei Viertel der Kindertageseinrichtungen (74%) Vorbereitungs- und Verfügungszeiten fest im Dienstplan eingeplant – in Westdeutschland deutlich häufiger als in Ostdeutschland (vgl. Tab. 10). In Ostdeutschland hat dieser Anteil zwischen 2007 und 2018 zugenommen, was vor allem auf den Anstieg zwischen 2007 und 2012 zurückgeht (Peucker u. a. 2017). In Einrichtungen in Westdeutschland ist der Anteil im Vergleich zu 2002 und 2012 leicht gesunken.

Die Hälfte der Kindertageseinrichtungen, in denen Vorbereitungs- und Verfügungszeiten fest im Dienstplan eingeplant sind, geben an, mit dem Umfang der vorgesehenen Verfügungszeiten (eher) nicht zurechtzukommen (vgl. Tab. 11). In Einrichtungen, in denen Vorbereitungs- und Verfügungszeiten kein fester Bestandteil der Dienstpläne sind, ist der Anteil erwartungsgemäß noch einmal höher (72%).

Tab. 11: Zurechtkommen mit dem Umfang der vorgesehenen Vorbereitungs- und Verfügungszeiten (Kitas in %, im Ost-West-Vergleich)

	Ost	West	Insgesamt
Gut	14	17	17
Eher gut	34	33	33
Eher schlecht	39	37	37
Schlecht	14	13	13

Ost-West-Unterschiede nicht signifikant

Frage: Wie kommen Sie als Einrichtung mit dem Umfang der vorgesehenen Vorbereitungs- und Verfügungszeit zurecht?

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.006; nur Einrichtungen, in denen Vorbereitungs- und Verfügungszeiten fest im Dienstplan eingeplant sind)

3.2 Unbesetzte Stellen der Kindertageseinrichtungen

Eine besondere Herausforderung für die Arbeit in den Kindertageseinrichtungen und eine erhöhte Belastung für das vorhandene Personal besteht dann, wenn nicht alle Stellen in einer Einrichtung voll besetzt sind. Die Auswirkungen können von einer Reduktion der Verfügungszeiten über eine Kürzung der Öffnungszeiten bis hin zur Schließung von Gruppen reichen. Für den Einsatz von Personalentwicklung ist eine unzureichende Personalausstattung herausfordernd und meist problematisch.

Nach den Ergebnissen der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung ist zum Zeitpunkt der Befragung in 27% der Kindertageseinrichtungen mindestens eine Stelle nicht besetzt (vgl. Tab. 12). Knapp ein Fünftel der Einrichtungen (19%) hat bis zu einschließlich eine unbesetzte Vollzeitstelle. Ein geringer Teil der Kindertageseinrichtungen (8%) hat mehr als eine unbesetzte Vollzeitstelle. In der AQUA-Studie gaben 20% der Leitungen an, im Herbst 2012 über offene Stellen in der Einrichtung zu verfügen (Schreyer u. a. 2014). Nimmt man dies als Referenz, so ist der Anteil der Einrichtungen mit unbesetzten Stellen gewachsen. Der Anteil unbesetzter Stellen, insbesondere jener, die länger nicht besetzt werden können, ist ein Indiz für Probleme, Personal zu finden.

Tab. 12: Anteil der Kitas mit aktuell unbesetzten Stellen (in %)

Keine Stelle	73
Bis zu einschließlich einer Vollzeitstelle	19
Mehr als eine bis zu einschließlich zwei Vollzeitstellen	6
Mehr als zwei bis zu einschließlich drei Vollzeitstellen	1
Mehr als drei Vollzeitstellen	1
Insgesamt	100

Frage: Wie viele offene Stellen für pädagogische Mitarbeiter/innen haben Sie aktuell?

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.414)

Je größer das Team, desto größer sind die Anteile der Einrichtungen mit mindestens einer unbesetzten Stelle. Während in 14% der Kindertageseinrichtungen mit sehr kleinen Teams mindestens eine Stelle unbesetzt ist, betrifft

dies jede dritte Einrichtung mit einem großen Team. Ebenfalls größer sind die Anteile der Einrichtungen mit unbesetzten Stellen in Großstädten im Vergleich zu Einrichtungen, die in Landgemeinden liegen (36% vs. 19%).

Eine große Mehrheit aller Kindertageseinrichtungen (87%) hat keine Stelle, die länger als sechs Monate unbesetzt ist (vgl. Tab. 13). Das bedeutet umgekehrt auch, dass in jeder achten Einrichtung mindestens ein Stellenanteil vorhanden ist, der länger als ein halbes Jahr unbesetzt ist. In der AQUA-Studie haben noch 8% der Kita-Leitungen im

Herbst 2012 angegeben, Stellen zu haben, die länger als ein halbes Jahr nicht besetzt werden konnten (Schreyer u. a. 2014). Auch dieser Vergleich zur AQUA-Studie kann als ein Indikator dafür gesehen werden, dass die Personalsituation für die Kindertageseinrichtungen im Vergleich zu 2012 angespannter ist.

Tab. 13: Anteil der Kitas mit seit mindestens sechs Monaten unbesetzten Stellen (in %)

Keine Stelle	87
Bis zu einschließlich einer Vollzeitstelle	10
Mehr als eine bis zu einschließlich zwei Vollzeitstellen	1
Mehr als zwei bis zu einschließlich drei Vollzeitstellen	1
Mehr als drei Vollzeitstellen	1
Insgesamt	100

Frage: Wie viele dieser offenen Stellen sind schon seit mehr als sechs Monaten unbesetzt?

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.315)

Dieser längerfristige Personalmangel kann in der jeweiligen Einrichtung zu erheblichen Arbeitsbelastungen bei den Beschäftigten und möglicherweise zu einer sinkenden Betreuungsqualität, höheren gesundheitlichen Belastungen und fehlender Zeit für die Personalentwicklung der Fachkräfte und der Einrichtungsleitungen führen (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2018). Der Frage, ob sich Auswirkungen für die Personalentwicklung ergeben und falls ja, welche, wird u. a. in Kapitel 3.3 nachgegangen.

3.3 Probleme bei der Personalgewinnung

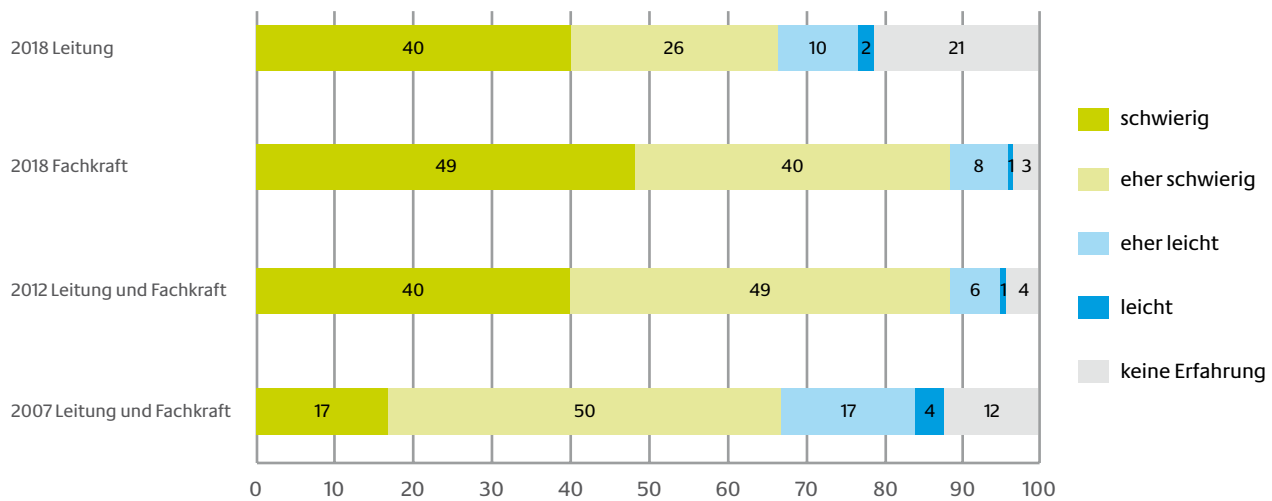
Nach den Befunden der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung schätzen zwei Drittel der Kindertageseinrichtungen die Besetzung einer Leitungsstelle als schwierig (40%) oder als eher schwierig (26%) ein. 10% der Einrichtungen beurteilen es als eher leicht, 2% als leicht, eine Kita-Leitung zu gewinnen. 21% der Kindertageseinrichtungen geben an, keine Erfahrungen mit der Einstellung einer Leitungskraft zu haben (vgl. Abb. 2).

Stellen mit pädagogischen Fachkräften ohne Leitungsfunktion zu besetzen, ist für die Kindertageseinrichtungen ebenfalls schwierig (vgl. Abb. 2), wobei Herausforderungen bei der Personalsuche regional

unterschiedlich ausfallen (Geiger/Strehmel in Vorbereitung). 49% der Kindertageseinrichtungen schätzen es als schwierig und 40% als eher schwierig ein, eine Stelle mit einer pädagogischen Fachkraft zu besetzen. In der Summe sehen also ca. neun von zehn Einrichtungen die Besetzung von freien Stellen als (eher) schwierig an. Für 8% der Kindertageseinrichtungen ist die Personalgewinnung ihrer Beurteilung nach eher leicht und für 1% leicht. Nur 3% aller Kindertageseinrichtungen geben an, keine Erfahrung damit zu haben, pädagogische Fachkräfte zu gewinnen.

In den beiden DJI-Kita-Studien 2012 und 2007 (Peucker u. a. 2017; Peucker u. a. 2010) finden sich hierzu ebenfalls Ergebnisse (vgl. Abb. 2). Auch wenn in den DJI-Kita-Erhebungen nicht zwischen Fachkräften ohne Leitungsfunktion und Leitungskräften unterschieden wurde, zeigt der Vergleich der Ergebnisse, dass inzwischen noch mehr Einrichtungen Schwierigkeiten haben, passendes Personal zu finden.

Abb. 2: Einschätzungen der Kitas bezüglich der Schwierigkeit, geeignetes Personal zu finden (Kitas in %)



Die Abweichung der Summe der Prozentwerte von 100 % ist auf Rundungseffekte zurückzuführen.

Frage: Wie schätzen Sie die Möglichkeit ein, geeignetes Personal für die folgenden Positionen in Ihrer Einrichtung zu finden? Die folgenden Positionen (Einrichtungsleitung, pädagogische Mitarbeiter/innen ohne Leitungsfunktion) mit geeignetem Personal zu besetzen ist ... (Skala: „leicht“; „eher leicht“; „eher schwierig“; „schwierig“; „keine Erfahrung“)²

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (Leitung: n=1.298; Fachkraft: n=1.383), DJI-Kita-Studie 2012 (n=1.611), DJI-Kita-Studie 2007 (n=1.732)

Für die Schwierigkeiten bei der Besetzung von Fachstellen geben die Einrichtungen mit Personalgewinnungsproblemen³ verschiedene Gründe an – Mehrfachnennungen waren möglich. Die überwiegende Mehrheit der Einrichtungen nennt das Fehlen von Bewerberinnen und Bewerbern mit den benötigten Qualifikationen (82%) und den Mangel an pädagogischem Personal allgemein (72%) als Gründe. Jede dritte Einrichtung sieht sich in Konkurrenz zu anderen Kindertageseinrichtungen und über ein Viertel der Einrichtungen gibt an, dass die Bezahlung des Personals nicht attraktiv genug ist. Mehr als jede zehnte Einrichtung sieht in der fehlenden Attraktivität des eigenen Standortes einen Grund für die Probleme bei der Personalgewinnung. Jeweils 7% der Kindertageseinrichtungen nennen länderspezifische

Regelungen, unattraktive Entwicklungsmöglichkeiten sowie die Konkurrenz zu anderen Feldern der Kinder- und Jugendhilfe. 6% verweisen als Gründe auf die fehlende Mobilität des pädagogischen Personals (vgl. Tab. 14).

² Abweichende Fragestellungen: DJI-Kita-Studie 2012: Wie schätzen Sie die Möglichkeiten ein, Personal mit den Fähigkeiten und Kompetenzen zu finden, die in der Einrichtung gebraucht werden? Das ist ...; DJI-Kita-Studie 2007: Wie schätzen Sie es ein, Personal mit den Fähigkeiten und Kompetenzen zu finden, die in der Einrichtung gebraucht werden. Das ist ...

³ Einbezogen sind Kindertageseinrichtungen, die angegeben haben, dass die Besetzung von Stellen mit pädagogischem Personal (ohne Leitungsfunktion) eher schwierig oder schwierig ist.

Tab. 14: Gründe für das Problem, pädagogisches Personal zu finden (Kitas in %; Mehrfachnennungen)

Es mangelt an Bewerber/-innen mit den Qualifikationen, die wir brauchen.	82
Es gibt nicht genug pädagogisches Personal.	72
Wir stehen in Konkurrenz zu anderen Kindertageseinrichtungen.	33
Die Bezahlung bei uns ist nicht attraktiv genug.	27
Unser Standort ist nicht attraktiv genug.	11
Länderrechtliche Regelungen verhindern die Einstellung von pädagogischem Personal.	7
Die Entwicklungsmöglichkeiten bei uns sind nicht attraktiv genug.	7
Wir stehen in Konkurrenz zu anderen Feldern der Kinder- und Jugendhilfe.	7
Das pädagogische Personal ist nicht mobil genug.	6
Sonstige Gründe	12

Frage: Falls Sie Probleme haben, pädagogisches Personal zu finden, was sind wesentliche Gründe?

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.198, ausschließlich Kitas, für die die Besetzung von Stellen mit pädagogischen Mitarbeitenden (ohne Leitungsfunktion) eher schwierig oder schwierig ist)

Die Personalgewinnungsprobleme haben konkrete Auswirkungen auf die Personal- und Organisationsentwicklung in den betroffenen Einrichtungen. Die Einrichtungen sind in der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung auch danach gefragt worden, welche Auswirkungen die Personalgewinnungsprobleme auf ihre Einrichtung haben. Es konnten mehrere Auswirkungen angegeben werden. 39% der Einrichtungen konnten aufgrund der Probleme bei der Stellenbesetzung nicht alle inhaltlichen Schwerpunkte nach ihren Vorstellungen gestalten. Einem Drittel der Einrichtungen fehlte die Zeit für Personalentwicklung. 31% der Einrichtungen konnten keine zusätzlichen Angebote unterbreiten und 30% der Kindertageseinrichtungen konnten die Einrichtung nicht wie geplant weiterentwickeln. In 26% der Kindertageseinrichtungen dauerte es lange, die Stellen für Fach- und Ergänzungskräfte zu besetzen. Bei 25% der Kindertageseinrichtungen wurde Personal ohne die gewünschte Qualifikation eingestellt. 16% der Einrichtungen mussten viel nachqualifizieren und bei 10% wurde die Anzahl der angebotenen Plätze geringer oder konnte nicht wie geplant ausgebaut werden. Die Öffnungszeiten mussten von 5% der Einrichtungen gekürzt werden. In 3% der Kindertageseinrichtungen blieb die Leitungsposition lange unbesetzt (vgl. Tab. 15). Einrichtungen, die leicht oder eher leicht geeignete pädagogische Mitarbeitende finden, waren von diesen Auswirkungen deutlich weniger betroffen.

Tab. 15: Auswirkungen des Problems, pädagogisches Personal zu finden (Kitas in %; Mehrfachnennungen)

Wir konnten nicht alle inhaltlichen Schwerpunkte nach unseren Vorstellungen gestalten.	39
Es fehlte die Zeit für die Entwicklung des pädagogischen Personals, z. B. für Fort- und Weiterbildung.	31
Zusätzliche Angebote konnten nicht angeboten werden.	31
Wir konnten die Einrichtung nicht so weiterentwickeln, wie wir es geplant hatten.	30
Stellen für Fach-/Ergänzungskräfte blieben in unserer Einrichtung lange unbesetzt.	26
Wir mussten Personal ohne die gewünschten Qualifikationen einstellen.	25
Wir mussten viel nachqualifizieren.	16
Die Anzahl der angebotenen Plätze wurde geringer oder konnte nicht wie geplant ausgebaut werden.	10
Wir mussten unsere Öffnungszeiten kürzen.	5
Die Leitungsposition blieb in unserer Einrichtung lange unbesetzt.	3
Sonstige Auswirkungen	12

Frage: Falls Sie Probleme haben, pädagogisches Personal zu finden, was waren bisher die konkreten Auswirkungen?

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.221, ausschließlich Kitas, für die die Besetzung von Stellen mit pädagogischen Mitarbeitenden (ohne Leitungsfunktion) eher schwierig oder schwierig ist)

Neben den beschriebenen Auswirkungen dürfte fehlendes pädagogisches Personal dazu führen, dass das vorhandene Personal Aufgaben übernehmen muss, die ansonsten aufgrund der unbesetzten Stelle(n) unerledigt bleiben würden. Dies kann kurzfristig die Arbeit unterhalb des geforderten Personal-Kind-Schlüssels notwendig werden lassen.

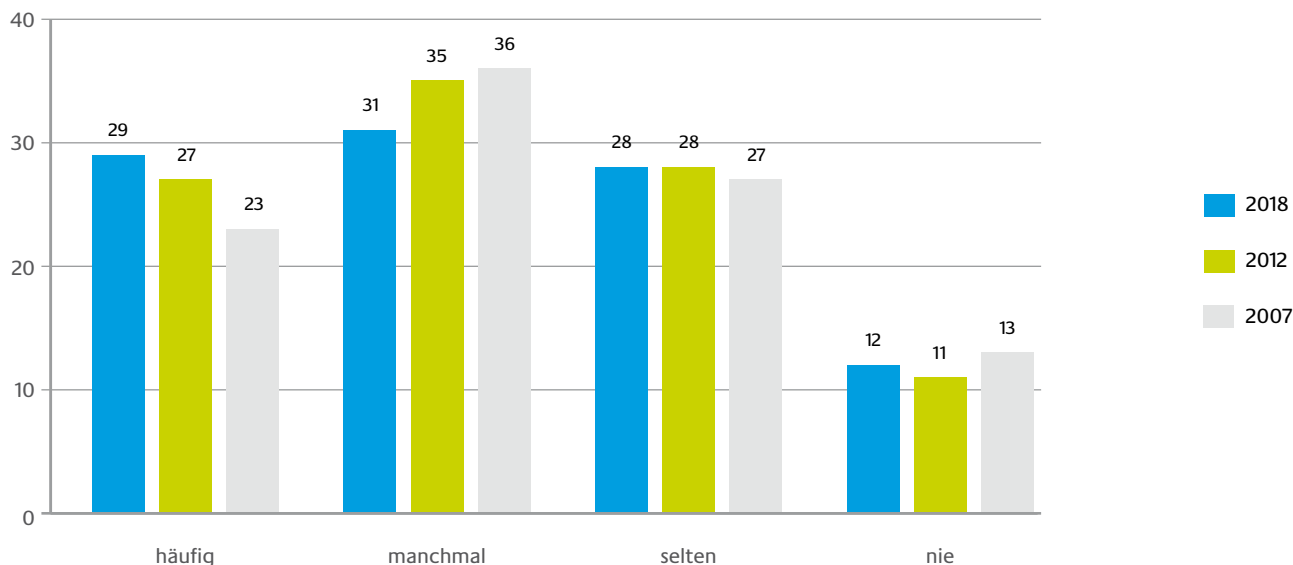
3.4 Arbeit unterhalb des geforderten Personal-Kind-Schlüssels

Unterhalb des in den Landesausführungsbestimmungen vorgegebenen Personal-Kind-Schlüssels zu arbeiten, wird von den Einrichtungen möglichst vermieden. Nichtsdestotrotz kann es – aufgrund eines aktuellen Personalmangels oder weil pädagogische Fachkräfte erkranken und geplante Ausgleichsmaßnahmen nicht funktionieren – dazu kommen.

Es ist davon auszugehen, dass bereits eine unbesetzte Fachkraftstelle, die nicht kurzfristig besetzt werden kann, zur Arbeit unterhalb des festgelegten Personal-Kind-Schlüssels führt. Denn in der Regel werden nicht viel mehr Stellen von den Kostenträgern finanziert, als im Fachkräfteschlüssel festgelegt sind.

Die Ergebnisse der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung zeigen, dass etliche Kindertageseinrichtungen häufig (29%) bzw. manchmal (31%) unter dem vorgegebenen Personal-Kind-Schlüssel arbeiten. 28% der Kindertageseinrichtungen geben an, selten unterhalb des Personal-Kind-Schlüssels zu arbeiten, 12% sogar nie (vgl. Abb. 3).

Ein Vergleich der Befunde der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung mit den Ergebnissen der DJI-Kita-Studien 2007 und 2012 (Peucker u. a. 2017; Peucker u. a. 2010) deutet auf eine leicht angespanntere Personalsituation hin: Im Vergleich zum Jahr 2007 geben im Jahr 2012 etwas mehr Kindertageseinrichtungen an, häufig unter dem Personalschlüssel zu arbeiten. 2018 ist der Anteil noch einmal geringfügig höher. Gleichzeitig ist der Anteil der Einrichtungen, die manchmal unterhalb des Personal-Kind-Schlüssels tätig sind, 2018 geringer als 2012 und 2007 (4 bzw. 5 Prozentpunkte). Annähernd konstant über die Zeit ist der Anteil der Kindertageseinrichtungen, die selten oder nie unter dem Personal-Kind-Schlüssel arbeiten.

Abb. 3: Arbeit unterhalb des gesetzlich festgelegten Personalschlüssels (Kitas in %)

Die Abweichung der Summe der Prozentwerte von 100 % ist auf Rundungseffekte zurückzuführen.

Frage: Wie oft kommt es vor, dass in Ihrer Einrichtung unter dem gesetzlich festgelegten Personalschlüssel gearbeitet wird, z. B. wenn Personal krank wird?⁴

Quellen: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.398), DJI-Kita-Studie 2012 (n=1.520), DJI-Kita-Studie 2007 (n=1.743)

Mit zunehmender Anzahl an zeitgleich unbesetzten Stellen kommen die Kindertageseinrichtungen an die Grenzen ihrer Ausgleichsmöglichkeiten. Während jede vierte Kindertageseinrichtung ohne offene Stellen häufig unterhalb des vorgegebenen Personal-Kind-Schlüssels arbeitet, sind es unter den Kindertageseinrichtungen mit mindestens einer offenen Stelle 40 %.

Zu einem Unterschreiten des festgelegten Personal-Kind-Schlüssels kann es auch aufgrund von krankheitsbedingten Fehlzeiten kommen. 70 % der Kindertageseinrichtungen haben in den vergangenen zwölf Monaten mindestens einmal länger als vier Wochen auf eine Fach- oder Leitungskraft verzichten müssen. Unter diesen Einrichtungen ist der Anteil, der häufig unter dem festgelegten Personal-Kind-Schlüssel arbeitet, erwartungsgemäß deutlich höher (36 %) als unter den Einrichtungen, die in den letzten zwölf Monaten nicht von langfristigen Personalausfällen betroffen waren (14 %).

Um abschätzen zu können, welche Folgen ein solcher, länger andauernder Personalausfall hat, wurden die Einrichtungen gebeten, ihre Möglichkeiten anzugeben, dies auszugleichen. Sie konnten dabei mehrere Nennungen vornehmen. 13 % der Einrichtungen gaben an, dass sie keine Ausgleichsmöglichkeiten haben. Interessanterweise zeigten sich diesbezüglich keine signifikanten Unterschiede zwischen Einrichtungen verschiedener Teamgrößen. Auch sind Einrichtungen „kleiner“ Träger ebenso betroffen wie Einrichtungen „großer“ Träger. In Einrichtungen ohne Ausgleichsmöglichkeiten ist der Anteil, der häufig unter dem Personalschlüssel arbeitet, höher als in Einrichtungen, die mindestens eine Ausgleichsmöglichkeit nennen (39 % vs. 28 %). Mehr als die Hälfte aller Einrichtungen (53 %) hat die Möglichkeit, eine bezahlte Stundenaufstockung für Teilzeitkräfte vorzunehmen. 42 % der Kindertageseinrichtungen können Springer nutzen, um Personalausfälle auszugleichen. Pädagogisches Personal aus Zeitarbeitsfirmen kann von 11 %, freiberufliche Erzieherinnen und Erzieher können in 5 % der Kindertageseinrichtungen eingesetzt werden (vgl. Tab. 16).

4 Die Fragestellung in der DJI-Kita-Studie 2007 war etwas weiter gefasst: Wie oft kommt es vor, dass in Ihrer Einrichtung unter dem gesetzlich geregelten oder dem in der Betriebserlaubnis oder dem vom Träger festgelegten Personalschlüssel gearbeitet wird, beispielsweise, wenn Personal krank wird?

Tab. 16: Möglichkeiten, Personalausfälle in der Kita auszugleichen (Kitas in %; Mehrfachnennungen)

Keine	13
Bezahlte Stundenaufstockung für Teilzeitkräfte	53
Einsatz von Springern/-innen	42
Einsatz von pädagogischem Personal aus Zeitarbeitsfirmen	11
Einsatz von freiberuflichen Erziehern/-innen	5
Andere Möglichkeiten, Personalausfälle auszugleichen	25

Frage: Welche Möglichkeiten haben Sie in Ihrer Einrichtung, um Personalausfälle auszugleichen?

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.421)

Können Personalausfälle in der Einrichtung nicht ausgeglichen werden, hat dies auch Konsequenzen für die Personalentwicklung. In fast jeder vierten Einrichtung findet aufgrund langfristiger Personalausfälle (eher) keine Personalentwicklung statt (vgl. Kap. 4.2).

3.5 Maßnahmen der Personalgewinnung und Personalbindung

Wie in Kapitel 3.3 gezeigt wurde, hat die Mehrzahl der Einrichtungen vor dem Hintergrund des in vielen Regionen Deutschlands bestehenden Ungleichgewichts zwischen Fachkräftebedarf und Fachkräfteangebot für Kindertageseinrichtungen Probleme, ihre Stellen qualifiziert zu besetzen. Daher versuchen etliche Einrichtungen, sich durch den Einsatz von Personalentwicklungsstrategien einen Vorteil sowohl bei der Personalgewinnung als auch bei der Personalbindung zu verschaffen. So gibt die Mehrheit der Kindertageseinrichtungen in der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung an, die Personalentwicklung zur Bindung des Personals zu verwenden. Für 52% der Einrichtungen trifft das voll, für 39% der Einrichtungen eher zu.

Um Personal zu gewinnen, nutzen die Einrichtungen verschiedene Maßnahmen, die sich den beiden Kategorien „Maßnahmen für Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger“ und „Maßnahmen zur Erhöhung der Attraktivität des Arbeitsplatzes“ zuordnen lassen (vgl. Tab. 17). Nur 3% der Kindertageseinrichtungen setzen keine Maßnahmen zur Personalgewinnung ein.

Um möglichst gut offene Stellen besetzen zu können, haben viele der Einrichtungen und wahrscheinlich auch der Träger unterschiedliche Strategien entwickelt. In

dem Fragebogen konnten die Einrichtungen bis zu 16 Maßnahmen angeben. Viele Kindertageseinrichtungen setzen mehr als eine dieser Maßnahmen ein, wobei Maßnahmen für Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger überwiegen. Die meisten Einrichtungen (84%) sehen in dem Angebot von Praktikumsplätzen eine Möglichkeit, pädagogisches Personal zu gewinnen. 82% leisten durch die Begleitung der Praktikantinnen und Praktikanten durch Praxisanleiterinnen und Praxisanleiter bzw. Mentorinnen und Mentoren einen Beitrag dazu, offene Stellen einfacher besetzen zu können (vgl. Tab. 17). 65% der Einrichtungen geben an, dass sie mit Berufs- und Fachschulen zusammenarbeiten, um pädagogische Fachkräfte für die eigene Einrichtung zu gewinnen. In 42% der Kindertageseinrichtungen werden Stellen für das Freiwillige Soziale Jahr (FSJ), das Freiwillige Ökologische Jahr (FÖJ) und den Bundesfreiwilligendienst (BFD) auch in der Absicht geschaffen, so als Arbeitgeber bekannt zu werden. Eine praxisintegrierte Ausbildung zur Erzieherin und zum Erzieher ermöglichen 41% der Einrichtungen, um so Personal zu gewinnen. In der Abfrage wurde dabei auf PiA und OptiPrax als Beispiele für Konzepte praxisintegrierter, vergüteter Ausbildungen verwiesen.

Allerdings ist angesichts der 41% der Einrichtungen, die an einer praxisintegrierten Ausbildung mitwirken, davon auszugehen, dass der Begriff sehr weit ausgelegt wurde. Dafür spricht der hohe Anteil der Kindertageseinrichtungen in Sachsen (39%), die diese Personalgewinnungsstrategie nutzen, obgleich hier keine praxisintegrierte Ausbildung wie PiA oder OptiPrax, sondern integrierte Modelle zur Anwendung kommen (für einen Überblick: König u. a. 2018). 35% der Kindertageseinrichtungen bieten eine berufsbegleitende Teilzeitaus-

bildung, um pädagogisches Personal zu gewinnen. Rund ein Viertel (24%) der Einrichtungen kooperiert mit (Fach-)Hochschulen und Universitäten für die Personal-

gewinnung. Sehr wenige Einrichtungen (4%) gehören zu einem Träger, der eine eigene Ausbildungsstätte hat, etwa eine Fachschule.

Tab. 17: Maßnahmen der Personalgewinnung und -förderung in Kitas (Kitas in %; Mehrfachnennungen)

Maßnahmen für Berufseinsteiger/innen	
Angebot von Praktika	84
Begleitung von Praktikanten/-innen durch Praxisanleiter/innen oder Mentoren/-innen	82
Kooperation mit Berufs-/Fachschulen	65
Stellen für Personen im FSJ, FÖJ und BFD	42
Angebot von praxisintegrierter Ausbildung zum/r Erzieher/in (PiA, OptiPrax)	41
Angebot von berufsbegleitender Teilzeitausbildung	35
Kooperation mit (Fach-)Hochschulen und Universitäten	24
Betrieb einer eigenen Ausbildungsstätte durch den Träger, z. B. Fachschule, Fachakademie	4
Maßnahmen zur Erhöhung der Attraktivität des Arbeitsplatzes	
Angebot von Betreuungsplätzen für eigene Kinder der pädagogischen Fachkräfte	39
Systematische Einarbeitung (Einarbeitungskonzept)	37
Flexible Arbeitszeitmodelle	35
Spezielle Fort- und Weiterbildung für neu eingestellte pädagogische Fachkräfte (inklusive Berufsrückkehrer/innen)	30
Mentoren/-innen, die die Einarbeitung begleiten	26
Verzicht auf Befristung bei Neueinstellungen	25
Angebot von Personalwohnungen oder Hilfe bei der Wohnungssuche	7
Überdurchschnittliche Bezahlung und Arbeitsmarktzulage	5
Sonstige Maßnahmen	4
Keine Maßnahmen	3

Frage: Welche Maßnahmen zur Personalgewinnung und -förderung gibt es in Ihrer Einrichtung?

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.424)

Darüber hinaus wurden acht Maßnahmen abgefragt, die sich der Kategorie „Maßnahmen zur Erhöhung der Attraktivität des Arbeitsplatzes“ zuordnen lassen. Hierunter finden sich auch einige Personalentwicklungsmaßnahmen. 39% der Kindertageseinrichtungen stellen Plätze für die Betreuung der Kinder der in der Einrichtung arbeitenden Fachkräfte zur Verfügung, um über eine erhöhte Familienfreundlichkeit einen Vorteil gegenüber konkurrierenden Einrichtungen zu haben. Eine systematische Einarbeitung

von Fachkräften mit einem Einarbeitungskonzept geben 37% der Kindertageseinrichtungen als Personalgewinnungsstrategie an, obgleich deutlich mehr Einrichtungen Einarbeitungskonzepte haben (vgl. Kap. 6.2). 35% der Kindertageseinrichtungen bieten flexible Arbeitszeitmodelle an, um pädagogisches Personal zu gewinnen. Spezielle Fort- und Weiterbildungen für neu eingestellte pädagogische Fachkräfte – inklusive Berufsrückkehrerinnen und Berufsrückkehrer – setzen 30% der Kindertageseinrichtungen ein.

In etwas mehr als einem Viertel der Kindertageseinrichtungen werden Fachkräfte in ihrer Einarbeitungsphase von Mentorinnen oder Mentoren begleitet. Bemerkenswert ist, dass nur ein Viertel der Einrichtungen auf eine Befristung des Arbeitsvertrages bei Neueinstellungen verzichtet, um Personal zu finden. Deutschlandweit lag der Anteil der pädagogischen Angestellten in Kindertageseinrichtungen mit befristeten Arbeitsverträgen 2016/17 bei 15% (Autorengruppe Kinder- und Jugendhilfestatistik 2018). In vielen Kindertageseinrichtungen ist es üblich, bei Neueinstellungen befristete Arbeitsverträge auszustellen, wobei dies in ostdeutschen Einrichtungen (55%) häufiger der Fall ist als in westdeutschen (29%) (Peucker u. a. 2017). Die Befunde der vorliegenden Studie deuten darauf hin, dass erhebliche Anteile der Kindertageseinrichtungen trotz des Fachkräftemangels bei Neueinstellungen weiterhin dazu tendieren, prinzipiell befristete Arbeitsverträge auszustellen. Ob Befristungen als Instrument der Personalanpassung oder als „verlängerte Probezeit“ genutzt werden (Peucker u. a. 2017), kann mit den vorliegenden Daten nicht beantwortet werden. 7% der Einrichtungen bieten Personalwohnungen oder Hilfe bei der Wohnungssuche an. 5% der Kindertageseinrichtungen können ein überdurchschnittliches Gehalt bzw. eine Arbeitsmarktzulage bezahlen.

Welche Maßnahmen ergriffen werden, unterscheidet sich zum Teil deutlich zwischen den Einrichtungen. Hier spielen – je nach Personalgewinnungsmaßnahme – u. a. die Teamgröße, die Trägergröße/-struktur, die Alterszusammensetzung der Teams, die Personalsituation (unbesetzte Stellen) sowie regionale Aspekte eine Rolle

(Geiger/Strehmel in Vorbereitung). Für fast alle der abgefragten Maßnahmen liegt eine mit zunehmender Teamgröße steigende Wahrscheinlichkeit vor, dass diese in der Einrichtung genutzt werden (ebd.).

Die Kindertageseinrichtungen haben verschiedene Ansätze entwickelt und adaptiert, um das vorhandene Personal an sich zu binden (vgl. Tab. 18). Auch hierunter sind Maßnahmen der Personalentwicklung zu finden. Gerade einmal 4% der Einrichtungen geben an, dass sie keine Maßnahmen zur Personalbindung einsetzen. Die große Mehrzahl der Einrichtungen hingegen setzt dabei darauf, das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken. Bei 87% der Einrichtungen gibt es Teamtage, Feste, Ausflüge oder andere gemeinsame Veranstaltungen. 58% der Einrichtungen haben für die pädagogischen Fachkräfte ein großes Fort- und Weiterbildungsangebot und 56% unterstützen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zum Beispiel durch flexible Arbeitszeitmodelle. Ein Verzicht auf eine Befristung des Arbeitsvertrags bei Neueinstellungen gehört in 28% der Einrichtungen zu den Personalbindungsstrategien. In 16% der Einrichtungen werden vielfältige Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten für die pädagogischen Fachkräfte angeboten. 14% der Kindertageseinrichtungen bieten spezielle Vergünstigungen – beispielsweise für den öffentlichen Nahverkehr – und Maßnahmen im Bereich Vergütung und Eingruppierung an, um das Personal zu binden. Letzteres können Modelle zertifizierter Weiterbildungen sein, die berufliche Aufstiegsmöglichkeiten bieten, oder fortbildungsorientierte Stufenaufstiege (vgl. Kap. 6.7).

Tab. 18: Maßnahmen der Personalbindung in Kitas (Kitas in %; Mehrfachnennungen)

Gemeinsame Veranstaltungen, z. B. Teamtage, Feste oder Ausflüge	88
Großes Fort- und Weiterbildungsangebot für die pädagogischen Fachkräfte	59
Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, z. B. flexible Arbeitszeitmodelle	56
Verzicht auf Befristung bei Neueinstellungen	28
Vielfältige Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten für die pädagogischen Fachkräfte	16
Spezielle Vergünstigungen, z. B. im öffentlichen Nahverkehr	14
Maßnahmen im Bereich Vergütung und Eingruppierung	14
Sonstige Maßnahmen	5
Keine Maßnahmen	4

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.423)

Welche Maßnahmen ergriffen werden, unterscheidet sich zum Teil deutlich zwischen den Einrichtungen. Hier spielen – je nach Personalbindungsmaßnahme – die Teamgröße, die Trägergröße/-struktur, die Trägerschaft, die Alterszusammensetzung des Teams, die Personalsituation (unbesetzte Stellen) sowie regionale Aspekte eine Rolle (Geiger/Strehmel in Vorbereitung). Eine erhöhte Wahrscheinlichkeit für den Einsatz von Personalentwicklungsinstrumenten zur Personalbindung – ein großes Fort- und Weiterbildungsangebot und vielfältige Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten – gibt es beispielsweise in Kindertageseinrichtungen „großer“ Träger gegenüber Einrichtungen „kleiner“ Träger.

3.6 Fazit

Die personellen Rahmenbedingungen, unter denen Personalentwicklung in den Kindertageseinrichtungen gestaltet wird, sind insgesamt als angespannt zu beschreiben. In 27% der Kindertageseinrichtungen ist heute mindestens eine Stelle nicht besetzt. Fast neun von zehn Kindertageseinrichtungen sehen die Besetzung einer offenen Stelle mit einer pädagogischen Fachkraft als (eher) schwierig an und in den meisten Kindertageseinrichtungen gibt es Phasen, in denen unter dem gesetzlich festgelegten Personal-Kind-Schlüssel gearbeitet wird. Vieles – darunter zum Beispiel der Anteil der Kindertageseinrichtungen mit unbesetzten Stellen – deutet darauf hin, dass ein höherer Anteil der Einrichtungen mit einer angespannten Personalsituation konfrontiert ist. Zwar ist es auch in anderen Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe – wie den Hilfen zur Erziehung oder dem (Allgemeinen) Sozialen Dienst – schwierig, geeignetes Personal zu finden. Für Kindertageseinrichtungen gestaltet sich dies aber noch einmal komplizierter (van Santen 2018).

Die Personalgewinnungsprobleme haben konkrete Auswirkungen auf die Personal- und Organisationsentwicklung in den betroffenen Einrichtungen. Einschränkungen betreffen die inhaltliche Ausgestaltung der Angebote, die Erweiterung von Angeboten und die Weiterentwicklung der Einrichtung als Ganzes. Jede vierte Kindertageseinrichtung mit Personalgewinnungsproblemen musste Personal ohne die gewünschten Qualifikationen einstellen. Und in über drei von zehn Einrichtungen mit Personalgewinnungsproblemen fehlt die nötige Zeit, um das bestehende Personal weiterzubilden.

Mit einer reduzierten Auswahl qualifizierter Fachkräfte ist demnach auch die Qualität der pädagogischen Arbeit infrage gestellt.

Als besonders problematisch erweist sich, dass die von der angespannten Personalsituation stark betroffenen Kindertageseinrichtungen sich zwar vermehrt mit Fragen der Personalentwicklung auseinandersetzen (vgl. Kap. 4). Gleichzeitig schränkt die angespannte Personalsituation aber ihre Kapazitäten für Personalentwicklung ein.

Fast alle Kindertageseinrichtungen haben Strategien entwickelt, um Personal zu gewinnen. Ein Großteil dieser Maßnahmen richtet sich an Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger. So zählen Praktikumsplätze und eine Praktikumsbegleitung durch Mentorinnen und Mentoren bei den meisten der befragten Kindertageseinrichtungen zu den Maßnahmen der Personalgewinnung. Maßnahmen, die auf eine Erhöhung der Attraktivität des Arbeitsplatzes abzielen, wie beispielsweise das Angebot von Betreuungsplätzen für eigene Kinder der pädagogischen Fachkräfte, treten deutlich dahinter zurück. Um Personal an die Einrichtung zu binden, setzt die große Mehrzahl der Einrichtungen darauf, das Zusammengehörigkeitsgefühl durch gemeinsame Veranstaltungen zu stärken. In deutlich weniger Einrichtungen zählen ein großes Fort- und Weiterbildungsangebot und Maßnahmen für die zeitliche Flexibilität der Fachkräfte zu den Personalbindungsstrategien. Personalentwicklungsmaßnahmen – eine systematische Einarbeitung, spezielle bzw. umfangreiche Fort- und Weiterbildung für neu eingestellte pädagogische Fachkräfte, vielfältige Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten (vgl. Tab. 17, 18) – spielen im Rahmen der Personalgewinnung und -bindung eine eher nachgeordnete Rolle.

4 Relevanz und Verständnis von Personalentwicklung für Kindertageseinrichtungen

Das Arbeitsfeld Kindertagesbetreuung ist von einer großen Dynamik geprägt. In den letzten Jahren haben sich die Anzahl der betreuten Kinder und deren individuelle Betreuungszeiten stark erhöht. Gleichzeitig stieg die Zahl des tätigen Personals in diesem Arbeitsfeld. Im Zeitraum von 2012 bis 2015 ist die Anzahl der Beschäftigten um 15% gewachsen. Auch in Zukunft ist mit einem steigenden Personalbedarf zu rechnen (Rauschenbach 2018; Autorengruppe Fachkräftebarometer 2017), der aufgrund der disparaten demografischen Entwicklung regional allerdings sehr unterschiedlich ausfallen dürfte (z. B. Bayerisches Landesamt für Statistik 2018).

Auf Einrichtungsebene ist in Bezug auf die Anzahl und die Zusammensetzung des Personals ebenfalls eine erhebliche Dynamik zu verzeichnen. Zwischen 2007 und 2018 ist die durchschnittliche Beschäftigtenzahl in den Einrichtungen bundesweit von 7,5 auf 11,1 gestiegen (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2019). Gleichzeitig hat sich das Berufsgefüge in den Einrichtungsteams verändert: Lagen die Anteile reiner Erzieherteams und klassischer Teams aus Erzieherinnen und Erziehern sowie Kinderpflegerinnen und -pflegern bzw. Sozialassistentinnen und Sozialassistenten 2007 zusammen noch bei 61%, waren es 2016 nur noch 43%. Zugenommen haben dagegen die Anteile der Teams, die sich qualifikationsheterogen zusammensetzen (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2017; vgl. Kap. 2.6.2).

Die Aufgabe, Personalentwicklung im Arbeitsfeld Kindertagesbetreuung zu betreiben, gewinnt vor diesem Hintergrund an Bedeutung. Neben der grundlegenden Ermöglichung von Lern- und Entwicklungsprozessen für Fachkräfte und Teams bestehen Herausforderungen darin, neues Personal in die Teams einzubinden – auch angesichts häufiger Neueinstellungen im Berufsfeld⁵

und zunehmend qualifikationsheterogener Teamzusammensetzungen (vgl. Kap. 2.6.2). Wie schwierig es ist, „neue“ Fachkräfte zu integrieren, zeigen die Ergebnisse des Forschungsprojektes „TEAM-BaWü“, in dem 25 multiprofessionelle Kita-Teams in Baden-Württemberg 18 Monate lang begleitet wurden. So geht die Einarbeitung von Fachkräften mit „neuen“ Berufsabschlüssen (im Vergleich zu den eher klassischen sozialpädagogischen Qualifikationen) mit erhöhten Anforderungen einher, etwa einem höheren Bedarf an Basisinformationen. Vor allem nicht-einschlägig qualifizierte Fachkräfte konnten sich schwerer ins Team integrieren und schwerer ihre Kompetenzen einbringen (Weltzien u. a. 2016).

Eine weitere Herausforderung, zu deren Bewältigung Strategien der Personalentwicklung eingesetzt werden können, besteht darin, Fachkräfte langfristig an die Einrichtungen zu binden. Der steigende Fachkräftebedarf geht mit einer Stärkung der Position der Fachkräfte einher, der Arbeitsmarkt hat sich zugunsten der Arbeitnehmer verändert, die zwischen mehreren Arbeitsangeboten wählen können. Eine Wechselbereitschaft ist insbesondere bei jüngeren und akademisch qualifizierten Fachkräften verbreitet.

Ein Ansatz zur Verbesserung der Personalbindung ist, die Attraktivität des Arbeitsplatzes zu erhöhen (Mohr/Ziegler 2015), etwa indem Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten bereitgestellt werden. Diese sind auch innerhalb der Einrichtungen gestaltbar, etwa indem sogenannte Fachkarrieren ermöglicht werden, Fachkräfte also die Möglichkeit haben, sich in ihrer Einrichtung nach ihren Fähigkeiten und Interessen zu spezialisieren. Empirische Studien belegen, dass die gesundheitlichen – insbesondere die körperlichen – Belastungen der Arbeit in Kindertageseinrichtungen für die Beschäftigten hoch sind und sich mit zunehmendem Alter stärker auswirken (Viernickel u. a. 2013b; Almstadt u. a. 2012). Auch hier setzen Maßnahmen der Personalentwicklung an, um die Gesundheit und das Wohlbefinden aller Beschäftigter durch Personalentwicklungsmaßnahmen zu erhöhen. Ansatzpunkte bieten u. a. eine gesunde Ernährung, Sport- und Entspannungsangebote sowie Konzepte zur Work-Life-Balance. Spezielle Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tragen darüber hinaus dazu bei, die Tätigkeitsdauer im Feld zu erhöhen. Teams, die sich durch eine unausgewogene, weil homogene Altersstruktur auszeichnen, stehen vor der zusätzlichen Herausforderung, rechtzei-

⁵ 77% der im Rahmen der WIFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung befragten Einrichtungen haben in den letzten zwölf Monaten neue pädagogische Fachkräfte eingestellt.

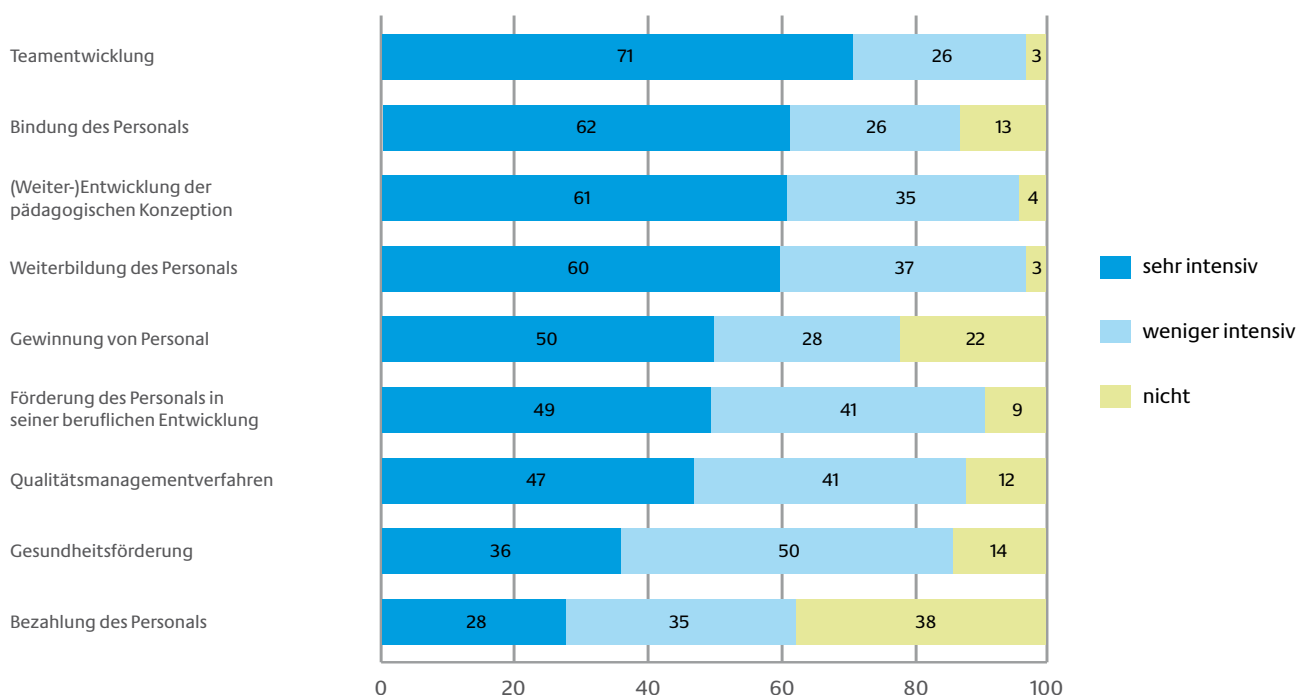
tig die Altersdiversität innerhalb der Teams zu erhöhen, um das Risiko zu reduzieren, dass aus Altersgründen das gesamte Team auf einmal ausscheidet. Angesichts vielfältiger, anspruchsvoller Aufgaben der Kita-Leitung, die neben pädagogischer Expertise auch Managementwissen erfordern (Strehmel 2016), sehen sich Einrichtungen vor die Herausforderung gestellt, potenzielle Leitungskräfte frühzeitig anzusprechen und zu qualifizieren. Zumal die Besetzung von Leitungsstellen aus Sicht der Kindertageseinrichtungen eine erhebliche Herausforderung darstellt (vgl. Kap. 3.3) und angesichts eines prognostizierten, fortschreitenden Fachkräftebedarfs tendenziell immer schwieriger werden dürfte.

Welchen Stellenwert Personalentwicklung, auch angesichts der aufgezeigten Entwicklungen, für die Kindertageseinrichtungen hat, und welches Verständnis von Personalentwicklung Kindertageseinrichtungen haben, ist Inhalt dieses Kapitels.

4.1 Relevanz von Personalentwicklung aus Sicht der Kindertageseinrichtungen

Die Einrichtungen wurden gefragt, ob und wie intensiv sie sich mit ausgewählten personal- und organisationsbezogenen Themen auseinandersetzen. Die Ergebnisse der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung zeigen, dass sich ein Großteil der Einrichtungen zum Zeitpunkt der Befragung intensiv mit Fragen der Personalentwicklung beschäftigt (vgl. Abb. 4). Vor allem der Teamentwicklung wird viel Aufmerksamkeit geschenkt. In über 70% der Einrichtungen erfolgt eine sehr intensive Auseinandersetzung mit diesem Thema. Ein fast ebenso großer Anteil der Kindertageseinrichtungen (62%) widmet sich sehr intensiv der Bindung des Personals, obgleich es auch einen nennenswerten Anteil an Einrichtungen gibt (13%), für die Fragen der Personalbindung zum Zeitpunkt der Befragung keine Rolle spielen. Die (Weiter-)Entwicklung der pädagogischen Konzeption und die Weiterbildung des Personals sind Themen, denen sich 61% bzw. 60% der Einrichtungen sehr intensiv widmen.

Abb. 4: Grad der Auseinandersetzung der Kitas mit unterschiedlichen personal- und organisationsbezogenen Themen (in %)



Frage: Beschäftigen Sie sich als Einrichtung aktuell mit den folgenden Themen?

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.324–1.381)

Der Personalgewinnung wird ebenfalls viel Aufmerksamkeit zuteil. Die Hälfte der befragten Einrichtungen beschäftigt sich sehr intensiv damit, Personal zu gewinnen. Trotzdem spielt das Thema in mehr als jeder fünften Einrichtung keine Rolle. Ein beträchtlicher Anteil an Einrichtungen befasst sich sehr intensiv mit der Förderung der beruflichen Entwicklung ihres Personals (49%) und dem Qualitätsmanagement (47%). Vergleichsweise weniger intensiv haben sich die Einrichtungen zum Zeitpunkt der Befragung mit der Gesundheitsförderung und der Bezahlung des Personals auseinandergesetzt. Letzteres wohl vor allem deshalb, weil Tarifverträge nicht auf der Ebene von Einrichtungen ausgehandelt werden und die Einrichtungen selbst in der Regel keinen Spielraum haben, etwas an der Bezahlung zu verändern.⁶

Zwischen den Kindertageseinrichtungen liegen teilweise erhebliche Unterschiede hinsichtlich des Grads

der Auseinandersetzung mit den verschiedenen personal- und organisationsbezogenen Themen vor. Die Gegenüberstellung von Einrichtungen, in denen – je Thema – eine sehr intensive und eine weniger intensive bzw. gar keine Auseinandersetzung erfolgt, verweist auf strukturelle Unterschiede. Daneben spielt die aktuelle Personalsituation in der Einrichtung eine Rolle.⁷

In größeren Einrichtungen bindet Personalentwicklung insgesamt mehr Kapazitäten. Die Teamgröße erweist sich für die meisten der abgefragten Themen als differenzbildend. Je größer das Einrichtungsteam, desto größer sind beispielsweise die Anteile der Einrichtungen, die sich mit der Personalgewinnung auseinandersetzen (vgl. Tab. 19). Während sich 27% der Kindertageseinrichtungen mit sehr kleinen Teams sehr intensiv mit diesem Thema beschäftigen, sind es in Einrichtungen mit sehr großen Teams 62%.

Tab. 19: Grad der Auseinandersetzung mit Personalgewinnung nach Teamgröße (Kitas in %)

Teamgröße	Uns als Einrichtung beschäftigt Personalgewinnung ...		
	sehr intensiv	weniger intensiv	nicht
Sehr kleines Team (bis 4 pädagogisch Tätige)	27	25	47
Kleines Team (5 bis 7 pädagogisch Tätige)	35	34	32
Mittleres Team (8 bis 14 pädagogisch Tätige)	54	29	18
Großes Team (ab 15 pädagogisch Tätige)	62	27	12
Insgesamt	49	29	22

Unterschiede nach Teamgröße signifikant

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.320)

Auch wenn statistisch die Personalsituation kontrolliert wird, also – etwas vereinfachend gesagt – der Effekt des größeren Bedarfs an neuen Mitarbeitenden

herausgerechnet wird, bleibt der Effekt bestehen. Ähnliche Unterschiede zeigen sich bei der Förderung des Personals in seiner beruflichen Entwicklung, der Weiterbildung, der Teamentwicklung und dem Qualitätsmanagement.

⁶ Die oftmals fehlende Verantwortung der Einrichtungen für dieses Thema könnte auch eine Erklärung dafür sein, warum hier überdurchschnittlich viele fehlende Antworten (102) vorliegen. Eine grundsätzliche fehlende Zuständigkeit für dieses Thema hat einen Teil der Einrichtungen möglicherweise dazu bewogen, keine Angabe zu machen, anstatt mit „nein“ zu antworten. Dementsprechend dürfte der Anteil der Kindertageseinrichtungen, die sich nicht mit der Bezahlung des Personals auseinandersetzen, etwas unterschätzt sein.

⁷ Die berichteten Effekte bleiben auch dann bestehen, wenn die unterschiedlichen Merkmale (Teamgröße, Trägergröße/-struktur, Trägerschaft, Altersstruktur, Qualifikationsstruktur, Ost-West, Gemeindetyp, Neueinstellungen, unbesetzte Stellen) statistisch gleichzeitig betrachtet werden.

Unabhängig von der Teamgröße – mit zunehmender Einrichtungsgröße stehen mehr Leitungsressourcen, auch durch umfangreichere Freistellungen, zur Verfügung – spielen Leitungsressourcen eine Rolle. Vollständig freigestellte Leitungen beschäftigen sich mehr als teilweise freigestellte und diese wiederum mehr als nicht freigestellte Leitungen mit den meisten der abgefragten Aufgaben. Damit scheint in größeren Einrichtungen eine größere Notwendigkeit zu bestehen, sich mit Personalentwicklung auseinanderzusetzen, und gleichzeitig schlichtweg mehr Zeit, sich Personalentwicklungsthemen zu widmen.

Darüber hinaus begünstigt eine gewisse Trägergröße/-struktur die Auseinandersetzung mit den abgefragten Themen. Einrichtungen von Trägern mit weiteren Kindertageseinrichtungen setzen sich intensiver mit der Förderung des Personals in seiner beruflichen Entwicklung, der Weiterbildung, mit Qualitätsmanagementverfahren und der (Weiter-)Entwicklung der pädagogischen Konzeption auseinander als Einrichtungen „kleiner“ Träger. So beschäftigen sich größere Anteile der Einrichtungen von Trägern mit weiteren Kindertageseinrichtungen (52%) und Einrichtungen von Trägern mit weiteren Kindertageseinrichtungen und sonstigen Einrichtungen (59%) mit der Förderung des Personals in seiner beruflichen Entwicklung als Kindertageseinrichtungen „kleiner“ Träger, die genau eine Kindertageseinrichtung verantworten (41%). Letztere widmen sich zudem seltener intensiv dem Qualitätsmanagement (39%), als Kindertageseinrichtungen „großer“ Träger dies tun (55%).

Die Trägerschaft selbst spielt ebenfalls eine Rolle. Dabei zeigt sich, dass sich eher Einrichtungen freier als öffentlicher Träger (53%) mit der Bindung des Personals auseinandersetzen. Vor allem bei Kindertageseinrichtungen privat-gewerblicher Träger ist der Anteil, der sich intensiv mit diesem Thema beschäftigt, hoch (79%). Und größere Anteile der Kindertageseinrichtungen privat-gewerblicher Träger (60%) widmen sich intensiv der Förderung des Personals in seiner beruflichen Entwicklung als Kindertageseinrichtungen in kommunaler Trägerschaft (47%). Auch sind es geringere Anteile der Einrichtungen in kommunaler Trägerschaft (39%), die sich intensiv mit dem Qualitätsmanagement beschäftigen, als Kindertageseinrichtungen von Kirchengemeinden oder Wohlfahrtsverbänden (55%). Möglicherweise ist ein Teil der Unterschiede darin begründet, dass der Träger diese

Aufgabe vollständig oder überwiegend übernimmt. Bei Kindertageseinrichtungen in öffentlicher Trägerschaft könnten Fragen der Personalentwicklung in der jeweiligen Personalabteilung gebündelt sein. Inwiefern eine solche Bündelung, die wahrscheinlich weniger sensitiv für feldspezifische Besonderheiten sein kann (dazu auch Strehmel/Overmann 2018), angesichts der Arbeitsmarktsituation zielführend ist, gilt es noch differenziert zu untersuchen.

Wie stark sich die Einrichtungen mit den abgefragten personal- und organisationsbezogenen Themen auseinandersetzen, hängt auch mit der aktuellen Personalsituation zusammen: 27% der Einrichtungen verfügen zum Zeitpunkt der Befragung über mindestens eine unbesetzte Stelle für pädagogische Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter (vgl. Kap. 3.2). Einrichtungen mit offenen Stellen setzen sich erwartungsgemäß eingehender mit der Personalgewinnung auseinander als Einrichtungen, in denen es keine offenen Stellen gibt. Knapp 82% der Kindertageseinrichtungen mit und 37% der Kindertageseinrichtungen ohne offene Stellen beschäftigen sich zum Zeitpunkt der Befragung sehr intensiv mit der Personalgewinnung. Die statistische Betrachtung, die gleichzeitig die Wirkung verschiedener Faktoren berücksichtigt, zeigt, dass eine Auseinandersetzung mit Personalgewinnung vor allem dann erfolgt, wenn Stellen zu besetzen sind. Das lässt sich im Umkehrschluss als einen Hinweis darauf interpretieren, dass sich nur ein kleinerer Anteil an Einrichtungen vorausschauend – also ohne die unmittelbare Notwendigkeit aufgrund neu zu besetzender Stellen – mit dem Thema Personalgewinnung befasst.

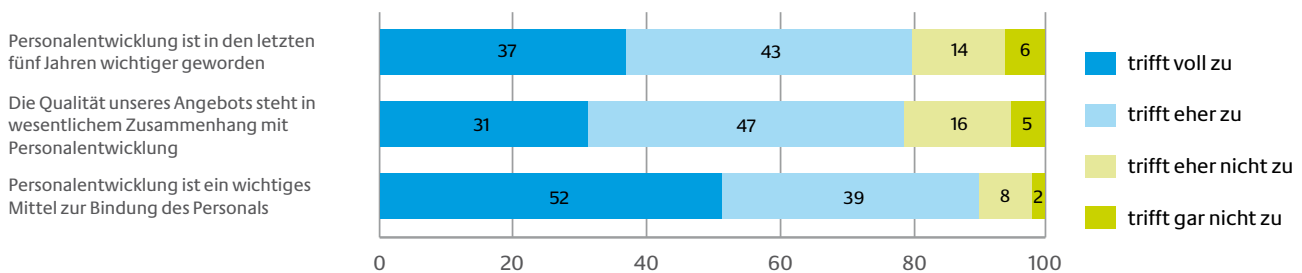
Die Personalbindung, die Förderung des Personals in seiner beruflichen Entwicklung und die (Weiter-)Entwicklung der pädagogischen Konzeption binden in Einrichtungen mit älteren Teams weniger Kapazitäten als in Einrichtungen mit jüngeren oder altersgemischten Teams. Das überrascht angesichts einer damit einhergehenden tendenziell längeren Betriebszugehörigkeit zwar grundsätzlich nicht, ist mit Blick auf einen anstehenden Generationenwechsel aber durchaus kritisch zu sehen. Einrichtungen mit jüngeren Teams beschäftigen sich hingegen etwas weniger intensiv mit der Gesundheitsförderung als Einrichtungen mit altersgemischten und älteren Teams (28% vs. 37% und 35% der Einrichtungen), was als Hinweis auf einen reaktiven Umgang mit diesem Thema interpretiert werden kann. Ob und wie intensiv sich die Einrichtungen mit

verschiedenen personal- und organisationsbezogenen Themen auseinandersetzen, wird durch das Berufsgefüge in den Einrichtungsteams kaum mitbestimmt. Lediglich bei der Bezahlung des Personals sind Unterschiede zwischen den Teamtypen festzustellen – der Anteil der Einrichtungen mit qualifikationshomogenen Teams (Erzieherteams und traditionelle Teams), die sich sehr intensiv damit auseinandersetzen, ist etwas geringer als der Anteil der Einrichtungen mit qualifikationsheterogenen Teams (akademisch erweiterte Teams, heilpädagogisch erweiterte Teams und gemischte Teams).

4.2 Verständnis von Personalentwicklung

Neben dem Grad der Auseinandersetzung mit verschiedenen personal- und organisationsbezogenen Themen wurden in der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung Einschätzungen zu verschiedenen, die Personalentwicklung betreffenden Aussagen mit Hilfe einer vierstufigen Skala („trifft gar nicht zu“ bis „trifft voll zu“)⁸ abgefragt. Vier von fünf Einrichtungen stimmen der Auffassung zu, dass Personalentwicklung in den letzten fünf Jahren an Bedeutung gewonnen hat (vgl. Abb. 5). Etwa ebenso große Anteile der Einrichtungen sehen Personalentwicklung in einem wesentlichen Zusammenhang mit der Qualität ihres Angebots (78%). Neun von zehn Einrichtungen sind der Meinung, dass Personalentwicklung ein wichtiges Mittel ist, um Personal an die Einrichtung zu binden.

Abb. 5: Einschätzungen zu Personalentwicklung (1) (Kitas in %)



Frage: Bitte schätzen Sie die folgenden Aussagen zu Personalentwicklung ein.

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.337–1.386)

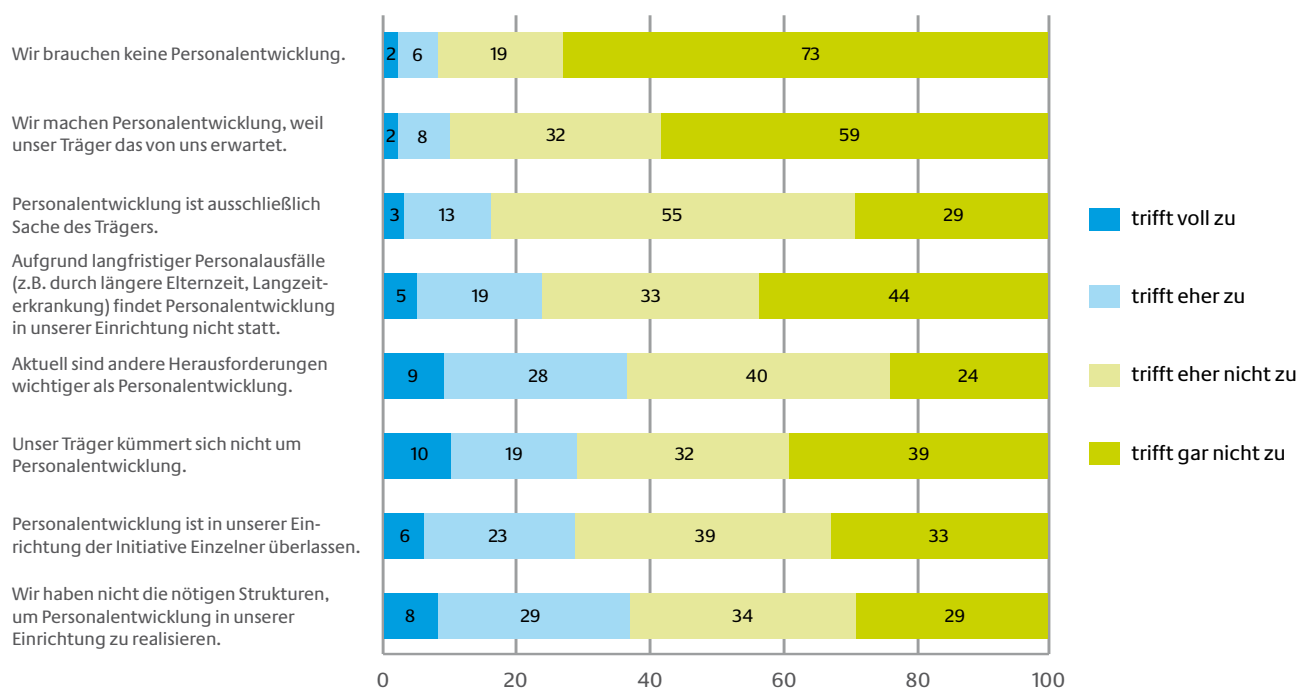
Lediglich 8% der Kindertageseinrichtungen geben an, keine Personalentwicklung zu benötigen, und nur jede zehnte Einrichtung macht Personalentwicklung, weil ihr Träger dies von ihr erwartet (vgl. Abb. 6). Dementsprechend stimmen die meisten Einrichtungen (84%) der Aussage „Personalentwicklung ist ausschließlich Sache des Trägers“ nicht zu. Personalentwicklung wird also von Einrichtungen eine erhebliche Relevanz zugeschrieben. Allerdings steht der Aufgabenbereich in Konkurrenz zu anderen Themen: 37% der Kindertageseinrichtungen sehen sich zum Zeitpunkt der Befragung vor wichtigere Herausforderungen als die Personalentwicklung gestellt.

Die Träger sind sehr unterschiedlich in den Aufgabenbereich Personalentwicklung involviert: Bei einem Teil der Träger steht die Verantwortungsübernahme für die-

sen Aufgabenbereich aus Sicht der Einrichtungen noch aus. So stimmen fast drei von zehn Kindertageseinrichtungen der Aussage zu, dass der Träger sich nicht um die Personalentwicklung in der Einrichtung kümmert. In ebenfalls fast drei von zehn Einrichtungen bleibt Personalentwicklung der Initiative Einzelner überlassen.

Neben der Verantwortlichkeit für das Thema spielen auch fehlende Strukturen eine Rolle: So verfügen 37% der Kindertageseinrichtungen eigenen Angaben zufolge nicht über die nötigen Strukturen, um Personalentwicklung zu realisieren.

⁸ Im Folgenden werden die Antwortkategorien „trifft voll zu“ und „trifft eher zu“ zur Kategorie „trifft zu“ und die Antwortkategorien „trifft eher nicht zu“ und „trifft gar nicht zu“ zur Kategorie „trifft nicht zu“ zusammengefasst.

Abb. 6: Einschätzungen zu Personalentwicklung (2) (Kitas in %)

Frage: Bitte schätzen Sie die folgenden Aussagen zu Personalentwicklung ein.

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.330–1.362)

Zwischen den Kindertageseinrichtungen liegen teilweise erhebliche Unterschiede hinsichtlich der Relevanz und dem Verständnis von Personalentwicklung vor⁹: Wie auch bei der Bedeutung einzelner personal- und organisationsbezogener Themen im vorangegangenen Kapitel gezeigt werden konnte, spielt die Größe der Einrichtung eine wesentliche Rolle für die Einschätzungen zu Personalentwicklung. Größere Anteile der Einrichtungen mit großen Teams als mit sehr kleinen Teams stimmen der Auffassung zu, dass Personalentwicklung in den letzten fünf Jahren an Bedeutung gewonnen hat (86% vs. 70%) und bringen Personalentwicklung mit der Qualität ihres Angebots in Zusammenhang (86% vs. 60%). Darüber hinaus betrachten größere Anteile der Einrichtungen mit großen Teams als Einrichtungen mit (sehr) kleinen Teams Personalentwicklung als wichtiges Mittel zur

Personalbindung. So verwundert es nicht, dass größere Anteile der Einrichtungen mit sehr kleinen Teams (52%) andere Herausforderungen als die Personalentwicklung für wichtiger erachten als Einrichtungen mit großen Teams (30%).

Auf der anderen Seite sind es größere Anteile kleiner Einrichtungen, die fehlende Strukturen zur Realisierung von Personalentwicklung anführen und in denen Personalentwicklung der Initiative Einzelner überlassen ist. Über die Hälfte (57%) der Einrichtungen mit sehr kleinen Teams (bis vier pädagogisch Tätige) stimmt der Aussage zu, dass Strukturen für die Realisierung von Personalentwicklung fehlen, wohingegen dies nur 29% der Einrichtungen mit großen Teams (15 und mehr pädagogisch Tätige) tun. Und während jede fünfte Einrichtung (21%) mit einem großen Team angibt, Personalentwicklung sei der Initiative Einzelner überlassen, sind es unter den Einrichtungen mit sehr kleinen Teams 46%. Auch die Einschätzung, keine Personalentwicklung zu benötigen, nimmt mit zunehmender Teamgröße der Einrichtung ab (20% der Einrichtungen mit sehr kleinen Teams und 4% der Einrichtungen mit großen Teams).

9 Die folgenden Ergebnisse zu unterschiedlichen Einschätzungen der Kindertageseinrichtungen zum Thema Personalentwicklung sind auch bei gleichzeitiger statistischer Berücksichtigung der Merkmale Trägergröße/-struktur, Teamgröße, Trägerschaft, Altersstruktur, qualifikationsbezogene Zusammensetzung, unbesetzte Stellen, Freistellung der Leitung relevant.

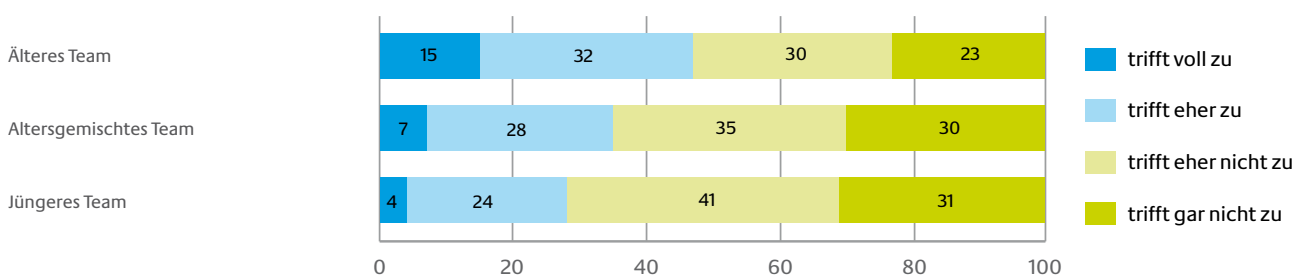
Bei vielen Einschätzungen zur Personalentwicklung spielt – wie bei der Bedeutung einzelner personal- und organisationsbezogener Themen – die Trägergröße bzw. Trägerstruktur eine Rolle. So bringt ein größerer Anteil der Kindertageseinrichtungen „großer“ Träger die Qualität ihrer Angebote mit Personalentwicklung in Zusammenhang. Demgegenüber vertritt ein kleinerer Anteil der Einrichtungen dieser Träger die Auffassung, dass andere Herausforderungen aktuell wichtiger sind als Personalentwicklung. In 43% der Kindertageseinrichtungen von „kleinen“ Trägern stehen fehlende Strukturen der Umsetzung von Personalentwicklung entgegen, bei „großen“ Trägern ist dies nur in jeder dritten Kindertageseinrichtung der Fall. Kindertageseinrichtungen „kleiner“ Träger vertreten zudem vergleichsweise häufiger (40%) die Einschätzung, der Träger kümmere sich nicht um Personalentwicklung. Bei Einrichtungen „großer“ Träger sind nur 17% dieser Meinung.

Die Trägerschaft spielt eine vergleichsweise geringere Rolle. Dennoch gibt es ein paar Unterschiede: Aus der Perspektive der Einrichtungen schenken privat-gewerbliche Träger dem Thema Personalentwicklung im Vergleich zu freien oder öffentlichen Trägern eine höhere Aufmerksamkeit. Bei Kindertageseinrichtungen privat-gewerblicher Träger fehlen seltener Strukturen für die Realisierung von Personalentwicklung und Personal-

entwicklung bleibt weniger oft der „Initiative Einzelner“ überlassen. Weniger als jede fünfte (19%) der Einrichtungen privat-gewerblicher Träger stimmt der Aussage zu, dass Strukturen für die Realisierung von Personalentwicklung fehlen, wohingegen der Anteil bei Einrichtungen in anderer Trägerschaft höher und vor allem bei Einrichtungen kommunaler Träger hoch ausfällt (45%). Eine Spiegelung finden diese Befunde zur Trägerschaft auch in Bezug auf die Aussage „Personalentwicklung ist in unserer Einrichtung der Initiative Einzelner überlassen“. Die Auffassung, dass andere Herausforderungen wichtiger seien als Personalentwicklung, findet sich in Einrichtungen freier und öffentlicher Träger häufiger als in Einrichtungen privat-gewerblicher Träger (30%–41% vs. 26%).

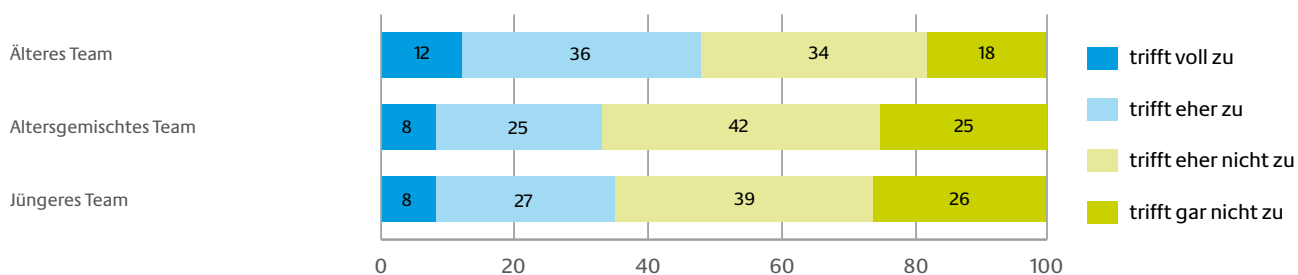
Teilweise relevant für die Einschätzungen zu Personalentwicklung ist die Altersstruktur der Einrichtungsteams. So halten größere Anteile der Kindertageseinrichtungen mit älteren Teams andere Herausforderungen als die Personalentwicklung für wichtiger und bringen Personalentwicklung weniger stark mit der Qualität ihres Angebots in Zusammenhang. Ihnen fehlen darüber hinaus häufiger die nötigen Strukturen für die Realisierung von Personalentwicklung als den Kindertageseinrichtungen mit altersgemischten oder jüngeren Teams (vgl. Abb. 7 und 8).

Abb. 7: Einschätzungen zu Personalentwicklung nach Altersstruktur (1) (Kitas in %)



Unterschiede nach Altersstruktur des Einrichtungsteams signifikant

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.324)

Abb. 8: Einschätzungen zu Personalentwicklung nach Altersstruktur (2) (Kitas in %)

Unterschiede nach Altersstruktur des Einrichtungsteams signifikant

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.343)

Als vergleichsweise wenig relevant erweist sich die qualifikationsbezogene Teamzusammensetzung. Wie erwartet, sehen größere Anteile qualifikationsheterogener Teams im Vergleich zu qualifikationshomogenen Teams Personalentwicklung als wichtige Aufgabe für die Einrichtungen an. So stimmen größere Anteile von Einrichtungen mit gemischten Teams im Vergleich zu Einrichtungen mit Erzieher Teams zu, dass Personalentwicklung in den letzten fünf Jahren an Bedeutung gewonnen hat (91% vs. 77%). Und kleinere Anteile von Einrichtungen mit gemischten Teams als Einrichtungen mit Erzieher Teams stimmen der Aussage zu, Personalentwicklung sei ausschließlich Sache des Trägers (6% vs. 18%).

Ein anderer Faktor, der Einfluss auf die Einschätzungen zu Personalentwicklung hat, ist die aktuelle Stellensituation. Es überrascht nicht, dass Kindertageseinrichtungen mit offenen Stellen Personalentwicklung mehr Bedeutung beimessen als Einrichtungen ohne offene Stellen. Das äußert sich in geringeren Zustimmungsraten zu den Aussagen „Wir machen Personalentwicklung, weil unser Träger das von uns erwartet“ und „Wir brauchen keine Personalentwicklung“. Auf der anderen Seite stehen langfristige Personalausfälle einer Realisierung von Personalentwicklung eher dann entgegen, wenn offene Stellen vorliegen, als wenn dies nicht der Fall ist (37% vs. 18% der Einrichtungen).

4.3 Fazit

Die Befunde der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung zeigen: Personalentwicklung ist in den meisten Kindertageseinrichtungen angekommen (vgl. Kap. 4.1). Große Anteile der Einrichtungen beschäftigen sich aktu-

ell mit Themen der Personalentwicklung. Vor allem der Teamentwicklung wird viel Aufmerksamkeit zuteil. Pädagogisches Personal zu gewinnen und zu binden, nimmt im Rahmen der Personalentwicklung ebenfalls einen hohen Stellenwert ein. Trotz der Personalengpässe im Arbeitsfeld Kindertagesbetreuung und der in vielen Einrichtungen angespannten Personalsituation (vgl. Kap. 3) dominieren sie die anderen Themen nicht. Im Gegensatz zu anderen Personalentwicklungsthemen gibt es aber auch nennenswerte Anteile an Einrichtungen, für die Fragen der Personalgewinnung und -bindung zum Zeitpunkt der Befragung keine Rollen spielen. Möglicherweise übernimmt hier der Träger diese Aufgaben.

Nicht übersehen werden darf, dass sich die Einrichtungen neben der Personalentwicklung mit Aufgaben der Organisationsentwicklung – wie Qualitätsmanagementverfahren und der (Weiter-)Entwicklung der pädagogischen Konzeption – befassen. Die Weiterentwicklung der Qualität nach einer Phase der Expansion – etwa durch den Krippenausbau – scheint Anstrengungen zu erfordern.

Über alle Personalentwicklungsaufgaben hinweg fällt auf, dass diese umso mehr Kapazitäten binden, je größer das Einrichtungsteam ist. Darüber hinaus setzen sich Einrichtungen, in denen mehr Leitungsressourcen zur Verfügung stehen, intensiver mit den meisten der abgefragten Themen auseinander. Damit scheint in größeren Einrichtungen sowohl eine größere Notwendigkeit zu bestehen, sich mit Personalentwicklung zu befassen (vgl. Kap. 1), als auch schlichtweg mehr Zeit, sich Personalentwicklungsthemen zu widmen. Zudem wirken sich die aktuelle Personalsituation und die Alterszusammensetzung der Teams auf den Alltag in den Einrichtungen aus: Dafür, wie intensiv sich eine Einrichtung mit Perso-

nalgewinnung auseinandersetzt, ist in erster Linie von Bedeutung, ob Stellen in der Einrichtung unbesetzt sind. Personalentwicklung bindet mit Ausnahme der Gesundheitsförderung in Einrichtungen mit älteren Teams weniger Kapazitäten als in Einrichtungen mit jüngeren oder altersgemischten Teams. Anders als erwartet, spielt die qualifikationsbezogene Zusammensetzung der Einrichtungsteams keine Rolle dafür, wie intensiv sich die Einrichtungen mit Personalentwicklung befassen, obgleich die Integration neuer pädagogischer Fachkräfte erhöhte Anstrengungen erfordert (Weltzien u. a. 2016). In der Zusammenschau zeichnen die Befunde das Bild, dass die Auseinandersetzung mit Personalentwicklung in den Einrichtungen insgesamt noch weniger vorausschauend als reaktiv erfolgt.

Personalentwicklung ist aus Perspektive der Kindertageseinrichtungen ein zunehmend wichtiges Thema, welches die meisten Einrichtungen als eine Aufgabe der Einrichtung ansehen (vgl. Kap. 4.2). Große Anteile der Einrichtungen sehen Personalentwicklung als ein wichtiges Mittel der Personalbindung an und bringen Personalentwicklung mit der Qualität ihres Angebots in Verbindung. Allerdings übernimmt nicht in allen Einrichtungen der Träger Verantwortung für Personalentwicklung. Drei von zehn Einrichtungen berichten, dass ihr Träger sich nicht um Personalentwicklung kümmert. In ebenso vielen Einrichtungen ist Personalentwicklung der „Initiative Einzelner“ überlassen. Darüber hinaus verfügen 37% der Kindertageseinrichtungen eigenen Angaben zufolge nicht über die nötigen Strukturen, um Personalentwicklung zu realisieren.

Ähnliche Zusammenhänge wie für den Grad der Auseinandersetzung zeigen sich für die Einschätzungen zu Personalentwicklung: So schreiben Kindertageseinrichtungen mit größeren Teams der Personalentwicklung mehr Relevanz zu. Ihnen fehlen seltener die Strukturen, um Personalentwicklung zu realisieren, und diese bleibt seltener der „Initiative Einzelner“ überlassen. Hierin kommt auch, aber nicht nur, der stark an der Einrichtungsgröße orientierte Grad der Freistellung und damit die zur Verfügung stehende Zeit für Leitungsaufgaben zum Ausdruck. Bei unbesetzten Stellen steigt die Wertschätzung für Personalentwicklung an. Dies gilt teilweise ebenfalls, wenn sich das Einrichtungsteam qualifikationsheterogen zusammensetzt. Trotzdem ist der Anteil der Kindertageseinrichtungen mit qualifikationsheterogenen Teams im Vergleich zu Kindertageseinrichtungen mit qualifikationshomogenen Teams, die sich den

Anforderungen einer komplexeren Personalentwicklung stellen, nicht so viel höher als erwartet. Darüber hinaus erweist sich eine gewisse Trägergröße/-struktur als günstige Voraussetzung für Personalentwicklung. Ein fehlendes Engagement des Trägers wird vor allem von Einrichtungen „kleiner“ Träger geäußert. Mit Blick auf die Frage, wie intensiv sich die Einrichtungen aktuell mit Personalentwicklung auseinandersetzen, ebenso wie hinsichtlich der Einschätzung zu Personalentwicklung spielt die Trägerschaft eine vergleichsweise geringere Rolle. Dennoch fällt auf, dass privat-gewerbliche Träger der Personalentwicklung im Vergleich zu freien oder öffentlichen Trägern mehr Aufmerksamkeit schenken. Insgesamt sind die Träger sehr unterschiedlich in den Aufgabenbereich Personalentwicklung involviert. Bei einem nicht geringen Anteil der Träger steht die Verantwortungsübernahme für diesen Aufgabenbereich noch aus.

5 Rahmenbedingungen für Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen

Die Arbeit in Kindertageseinrichtungen erfolgt innerhalb bestimmter struktureller Rahmenbedingungen, die Bund, Länder, Kommunen und Träger für die Ausgestaltung der Einrichtungen bereitstellen. Beispiele hierfür sind Bundes- und Landesprogramme, die Impulse für eine verbesserte Qualitätsentwicklung setzen. Dementsprechend ist auch die Personalentwicklung vor dem Hintergrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen in den Blick zu nehmen. Aufgrund ansteigender Teamgrößen, des wachsenden Fachkräftebedarfs im Feld der Kindertagesbetreuung sowie gestiegener Erwartungen an die pädagogische und organisationsbezogene Qualität von Kindertageseinrichtungen wird der Personalentwicklung zunehmend Aufmerksamkeit zuteil (vgl. Kap. 1). Je nachdem, ob die Länder Personalentwicklung als Qualitätsfaktor verstehen und dies auch kommunizieren (exemplarisch z. B. im Qualitätsrahmen für Träger von Kindertageseinrichtungen im Land Brandenburg; MBS 2018b), setzen sie wichtige Impulse für die Träger, sich mit dem Thema Personalentwicklung auseinanderzusetzen. Diese stellen das Bindeglied zwischen den Rahmenbedingungen, die die Länder festlegen, und der Arbeit in den Kindertageseinrichtungen vor Ort dar. Träger fördern die Personalentwicklung in ihren Einrichtungen, etwa indem sie ihren Einrichtungen ausreichend Informationen zum Thema zur Verfügung stellen und sich als kompetenter Ansprechpartner erweisen, oder entsprechende Regelungen zu Verfügungszeiten oder zur Freistellung für die Leitung verhandeln.

Ebenfalls eine große Bedeutung für die Arbeit in Kindertageseinrichtungen hat die Einrichtungsleitung. Erst in jüngerer Zeit sind „Leitung und Management“ als eigenständiges Aufgabengebiet in Kindertageseinrichtungen ins Blickfeld von Fachöffentlichkeit und Wissenschaft gerückt (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2014). Angesichts der hohen Ansprüche an Kindertageseinrichtungen wird den Leitungskräften inzwischen eine Schlüsselrolle für die Arbeit in den Einrichtungen und deren Weiterentwicklung zugeschrieben (ebd.; Nentwig-Gesemann u. a. 2016; Strehmel 2016; Strehmel/Ulber 2014), mithin für die Qualität in Kinder-

tageseinrichtungen. Dabei liegt das Augenmerk auf der Qualifikation der Leitung, den Leitungsressourcen und Anforderungsprofilen sowie den Aufgaben von Leitung. In den Blick genommen werden auch Orientierungen von Leitungskräften (Nentwig-Gesemann u. a. 2016; Strehmel 2016; Strehmel/Ulber 2014). Die Kita-Leitung sollte wichtige Impulse zur Gestaltung der Prozesse und zur Weiterentwicklung der Kindertageseinrichtung (BMFSFJ/JFMK 2016; Strehmel/Ulber 2014), der Teams und der Mitarbeitenden setzen. Sie spielt somit eine zentrale Rolle für die Personalentwicklung.

Im Folgenden werden die Ergebnisse zu ausgewählten Rahmenbedingungen für Personalentwicklung beschrieben und Unterschiede zwischen Kindertageseinrichtungen verschiedener Träger, Größen etc. herausgearbeitet.

5.1 Verantwortung für Personalentwicklung

Die Aufgaben Personalplanung, Personalentwicklung, Personalcontrolling, Personalverwaltung sowie Personalführung (kurz Personalmanagement) werden im von Wasilios Fthenakis, Kirsten Hanssen, Pamela Oberhuemer und Inge Schreyer herausgegebenen Qualitätshandbuch für Träger von Kindertageseinrichtungen zu den originären Aufgaben der Träger gezählt (Fthenakis u. a. 2003). Träger wiederum delegieren Managementaufgaben in sehr unterschiedlichem Umfang an ihre Kindertageseinrichtungen, sodass sich die Aufgabenprofile von Leitungskräften erheblich voneinander unterscheiden (Strehmel 2016). Auch Personalentwicklungsaufgaben können von den Trägern an Leitungskräfte in ihren Einrichtungen vollständig oder teilweise delegiert werden. Dabei ist zu klären, wie viel Autonomie Leitungskräften bei der Personalentwicklung zugestanden wird und welche Unterstützung sie von ihrem Träger erhalten (Strehmel/Overmann 2018). In der Studie von Elke Katharina Klaudy, Karola Köhling, Brigitte Micheel und Sibylle Stöbe-Blossey zu Herausforderungen und Strategien einer nachhaltigen Personalwirtschaft für Kindertageseinrichtungen war bei allen befragten Trägern die Gesamtverantwortung für Organisation und Management der Kindertageseinrichtung vom Träger an die Kita-Leitung übertragen (Klaudy u. a. 2016). Viele Träger lassen ihren Leitungskräften bei der Personal- und Betriebsführung weitgehend freie Hand (ebd.). Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, wie

viel Autonomie den Leitungskräften in der Personalentwicklung zugestanden wird und welche Unterstützung sie vom Träger beim Thema Personalentwicklung erhalten.

5.1.1 Aufgabenteilung zwischen Einrichtung und Träger

Zu der Frage, welche Leitungsaufgaben die Träger und welche Aufgaben die Einrichtungen übernehmen, stellt die amtliche Statistik keine Informationen bereit (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2017). Hinweise liefert die AQUA-Studie. Danach gefragt, wo Leitungskräfte die Verantwortlichkeit für ausgewählte organisations- und personalbezogene Managementaufgaben verorten, zeigt sich folgendes Bild: Die Platzvergabe, die Öffentlichkeitsarbeit und die Arbeitssicherheit werden vom größten Teil der befragten Leitungen zumindest überwiegend in der eigenen Verantwortung gesehen, wohingegen sie z. B. bei der Personalgewinnung – als eine Teilaufgabe des Personalmanagements – zu ähnlichen Teilen den Träger wie sich selbst in der Verantwortung sehen. Eine davon abweichende Einschätzung findet sich unter den Leitungen kommunaler Kindertageseinrichtungen, die die Personalgewinnung eher als reine Trägeraufgabe ansehen. Stellt man die Einschätzungen der Leitungen denen der Träger, die ebenfalls dazu befragt wurden, gegenüber, fällt auf, dass Letztere sich in allen abgefragten Bereichen häufiger vollständig in der Pflicht sehen als die Leitungen dies tun. Die Autorinnen und Autoren schlussfolgern daraus, dass die Grenzen der jeweiligen Verantwortung nicht ganz klar zu sein scheinen (Schreyer u. a. 2014). Tatsächlich liegt nach Einschätzung der im Rahmen von AQUA befragten Leitungskräfte in nur 60% der Einrichtungen eine verbindliche Aufgabenklärung zwischen Träger und Leitung vor (Arbeitsbedingung als vollständig bzw. überwiegend vorhanden eingeschätzt). Deutlich größere Anteile (88%) der Leitungen halten eine verbindliche Aufgabenklärung für absolut bzw. sehr wichtig (Schreyer u. a. 2014).

Die von Iris Nentwig-Gesemann, Katharina Nicolai und Luisa Köhler befragten Kita-Leitungen verstehen den Bereich des Personal- und Qualitätsmanagements selbstverständlich als Kernbestandteil ihrer Leitungstätigkeit, die betriebswirtschaftliche, strukturelle und organisationsbezogene Maßnahmen zur Verbesserung von Qualität beinhaltet (Nentwig-Gesemann u. a. 2016).

Elke Katharina Klaudy, Karola Köhling, Brigitte Micheel und Sibylle Stöbe-Blossey, die im Rahmen ihres Projekts „Kontinuierliche Erwerbstätigkeit in der Kindertagesbetreuung“ (KONTI) zwischen 2013 und 2015 u. a.

Personalverantwortliche auf Trägerseite und Beschäftigte in Kindertageseinrichtungen (Leitungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion) befragt haben, verweisen auf die Notwendigkeit einer gezielten Verantwortungsteilung zwischen Träger und Leitungen, was die trägerseitige Wahrnehmung von Steuerungsmöglichkeiten einerseits und die gezielte Unterstützung und Entlastung der Einrichtungsleitungen andererseits beinhaltet (Klaudy u. a. 2016). Auch Wassilios Fthenakis, Kirsten Hanssen, Pamela Oberhuemer und Inge Schreyer nennen verbindlich geregelte Formen der Kompetenzzuschreibung und der Zusammenarbeit zwischen Träger und Einrichtung als Voraussetzungen für ein gelingendes Personalmanagement (Fthenakis u. a. 2003).

Empirische Befunde

Bei 70% der im Rahmen der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung befragten Einrichtungen ist zwischen Einrichtungsleitung und Träger verbindlich geklärt, wer für das Thema Personalentwicklung zuständig ist. Dabei handelt es sich etwas häufiger um eine mündliche (39%) als um eine schriftliche (32%) Vereinbarung. In jeder fünften Einrichtung gibt es keine Regelung. In weiteren 9% der Einrichtungen ist keine Regelung bekannt.¹⁰ Damit liegt der Anteil zehn Prozentpunkte höher als der, den die im Rahmen von AQUA befragten Einrichtungsleitungen allgemein für das Vorliegen einer Aufgabenklärung angegeben haben (Schreyer u. a. 2014).

Der Anteil der Einrichtungen mit oder ohne verbindliche Absprachen der Zuständigkeit für Personalentwicklung variiert vor allem nach der Trägerschaft. So sind entsprechende Zuständigkeiten in 44% der Einrichtungen öffentlicher Träger nicht geklärt, während dies nur jede fünfte Einrichtung von Wohlfahrtsverbänden betrifft. Auch in Einrichtungen privater gewerblicher Träger (23%) und in Einrichtungen von Kirchengemeinden (24%) fehlen Aufgabenklärungen seltener. Zudem fehlen verbindliche Absprachen häufiger in Einrichtungen mit sehr kleinen Teams und kleinen Teams mit bis zu sieben pädagogisch Tätigen (41% und 39%) als in Einrichtungen mit mittleren Teams und großen Teams ab acht pädagogisch Tätigen (25% und 26%). Die Trägergröße/-struktur spielt ebenfalls eine Rolle: In 35% der Einrichtungen von

¹⁰ Im Folgenden werden die Antwortkategorien „nein“ und „nicht bekannt“ zur Kategorie „ohne verbindliche Aufgabenklärung“ zusammengefasst.

„kleinen“ Trägern mit ausschließlich einer Kindertageseinrichtung ist zwischen Träger und Einrichtungsleitung nicht geklärt, wer für das Thema Personalentwicklung zuständig ist. In Einrichtungen „großer“ Träger mit weiteren Kindertageseinrichtungen und sonstigen Einrichtungen innerhalb und/oder außerhalb der Kinder- und Jugendhilfe sind es 24%. Unter ihnen ist der Anteil mit schriftlich vereinbarten Aufgabenklärungen zum Thema Personalentwicklung besonders hoch.

Es wurde auch danach gefragt, in wessen Verantwortung verschiedene Aufgaben der Personalentwicklung gesehen werden (vgl. Tab. 20). Die Einrichtungen konnten sich zwischen den Antwortmöglichkeiten „vollständig beim Träger“, „überwiegend beim Träger“, „überwiegend bei der Leitung“, „vollständig bei der Leitung“ und „bei sonstiger Person“ entscheiden. Da eine Vielzahl der Ein-

richtungen (bis zu 11%) die Verantwortung für einige der abgefragten Aufgaben nicht einer Seite zuordnen konnte und stattdessen zwei Kreuze (überwiegend beim Träger und überwiegend bei der Leitung) gesetzt hat, wurde eine weitere Kategorie gebildet, die zwischen Träger und Leitung verortet wurde und beiden Akteuren gleichermaßen die Verantwortung zuschreibt. Insbesondere bei den beiden zum Aufgabenbereich „Personalgewinnung“ zählenden Aufgaben „die Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern“ sowie „die Entscheidung über die Einstellung neuer pädagogischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ liegt aus Sicht der Einrichtungen eine gleichberechtigte Verantwortungsteilung mit dem Träger vor. Es muss davon ausgegangen werden, dass mehr der befragten Einrichtungen sich für diese Kategorie entschieden hätten, wenn diese zur Auswahl gestanden hätte.

Tab. 20: Verantwortung für Aufgaben der Personalentwicklung (Kitas in %)

Die Verantwortung für die folgenden Aufgaben liegt ...	beim Träger		zu gleichen Teilen	bei der Leitung		bei sonstiger Person
	vollständig	überwiegend		überwiegend	vollständig	
Auswahl von Bewerbern/-innen, die zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden	15	21	9	34	21	1
Entscheidung, welche pädagogische Mitarbeiterin/welcher pädagogische Mitarbeiter eingestellt wird	9	23	11	41	15	1
Weitergabe von Informationen über Fort- und Weiterbildung	2	7	4	37	49	1
Ermittlung des Fort- und Weiterbildungsbedarfs für die Einrichtung	2	5	3	34	55	1
Ermittlung des Fort- und Weiterbildungsbedarfs für die pädagogischen Mitarbeiter/innen	1	4	2	34	57	2
Festlegung von Themen für Fort- und Weiterbildung für die Einrichtung	2	5	3	37	49	5
Festlegung von Themen für Fort- und Weiterbildung für die pädagogischen Mitarbeiter/innen	2	4	2	36	47	10
Führen von Personal-/Mitarbeitergesprächen mit den pädagogischen Mitarbeitern/-innen	2	3	3	26	65	1

Frage: In wessen Verantwortung liegen die folgenden Aufgaben?

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.367–1.406)

Insgesamt liegen in einem Großteil der Einrichtungen (81%–90%) die Weiterbildungsplanung (Weitergabe von Informationen über Weiterbildung, Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs und Festlegung von Weiterbildungsthemen) und das Führen von Mitarbeitergesprächen überwiegend oder vollständig in der Verantwortung der Einrichtungsleitung. Damit werden wichtige Aufgabenbereiche der Personalentwicklung in der Verantwortung der Einrichtungsleitungen gesehen. Die Personalgewinnung wird von den befragten Einrichtungen sehr unterschiedlich verortet. Hier ist der Träger vergleichsweise häufiger involviert. In ungefähr einem Drittel der Kindertageseinrichtungen (36% bzw. 32%) werden Aufgaben der Personalgewinnung – wie die Auswahl einzuladender Bewerberinnen und Bewerber und

die Entscheidung, wer eingestellt wird – überwiegend bzw. vollständig als Trägersaufgabe wahrgenommen. In jeder zehnten Einrichtung (9% bzw. 11%) stehen Träger und Einrichtungsleitung zu gleichen Teilen in der Verantwortung. In über der Hälfte der Einrichtungen (54% bzw. 56%) werden Aufgaben der Personalgewinnung in der Verantwortung der Einrichtungsleitung gesehen. In jeder zehnten Einrichtung liegt die Verantwortung für einen Teil der Weiterbildungsplanung – die Festlegung von Weiterbildungsthemen für die pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – bei einer sonstigen Person. Die handschriftlichen Anmerkungen in den Fragebögen lassen vermuten, dass die Kategorie „Sonstige Person“ häufig gewählt wurde, weil die Verantwortung hierfür bei dem jeweiligen Team liegt.

Tab. 21: Verantwortung für das Führen von Mitarbeitergesprächen nach Teamgröße (Kitas in %)

Teamgröße	beim Träger		zu gleichen Teilen	bei der Leitung		bei sonstiger Person
	vollständig	überwiegend		überwiegend	vollständig	
Sehr kleines Team (bis 4 pädagogisch Tätige)	9	12	8	32	37	2
Kleines Team (5 bis 7 pädagogisch Tätige)	4	4	4	34	54	1
Mittleres Team (8 bis 14 pädagogisch Tätige)	2	3	3	24	69	0
Großes Team (ab 15 pädagogisch Tätige)	0	2	2	20	76	1

Unterschiede nach Teamgröße signifikant

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.354)

Wer die Verantwortung für die verschiedenen Personalentwicklungsaufgaben innehat, hängt mit der Größe des jeweiligen Einrichtungsteams zusammen. Je größer das Einrichtungsteam, desto wahrscheinlicher ist es, dass der Einrichtungsleitung die Verantwortung für Aufgaben der Personalentwicklung vollständig übertragen wird. So liegt die Verantwortung für das Führen von Mitarbeitergesprächen in 76% der Kindertageseinrichtungen mit großen Teams und in nur 35% der Kindertageseinrichtungen mit sehr kleinen Teams vollständig bei der Leitung (vgl. Tab. 21). Während in 65% der Einrichtungen mit

großen Teams die Kita-Leitung vollständig verantwortlich für die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs für die pädagogischen Fachkräfte ist, sind es bei Einrichtungen mit sehr kleinen Teams nur 35%. In Einrichtungen mit sehr kleinen Teams hat der Träger häufiger überwiegend oder vollständig die Verantwortung für Aufgaben der Personalentwicklung. Dies betrifft vor allem die Personalgewinnung und das Führen von Mitarbeitergesprächen. So liegt die Verantwortung für die Entscheidung, wer eingestellt wird, in Einrichtungen mit sehr kleinen (36%) und kleinen Teams (39%) häufiger überwiegend oder

vollständig beim Träger als in Einrichtungen mit großen Teams (23%). In jeder fünften Kindertageseinrichtung mit einem sehr kleinen Team (21%) hat der Träger überwiegend oder vollständig die Verantwortung für das Führen von Mitarbeitergesprächen, in Einrichtungen mit einem großen Team ist dies lediglich in 2% der Fall (vgl. Tab. 21). Diese sind in den entsprechenden Einrichtungen etwas, aber nicht viel seltener etabliert. Dabei ist zu berücksichtigen, dass mit zunehmender Teamgröße umfangreichere Freistellungen vorliegen. So sind vollständig freigestellte Leitungen mehr als teilweise freigestellte und diese wiederum mehr als nicht freigestellte Leitungen vollständig verantwortlich für die abgefragten Aufgaben der Personalentwicklung. In Kindertageseinrichtungen ohne vollständig freigestellte Leitung ist häufiger überwiegend oder vollständig der Träger für die Personalgewinnung verantwortlich. In Einrichtungen mit nicht freigestellter

Einrichtungsleitung ist zudem häufiger eine sonstige Person dafür verantwortlich, Weiterbildungsthemen für die pädagogischen Fachkräfte festzulegen.

Differenziert nach der Trägerschaft, zeigen sich vor allem in Hinblick auf die Personalgewinnung Unterschiede. Dieser Aufgabenbereich wird – darauf verweisen auch die Befunde der AQUA-Studie – bei kommunalen Einrichtungen häufiger durch den Träger, sprich die Kommunalverwaltung, verantwortet. Bei 59% der Einrichtungen kommunaler Träger liegt die Personalauswahl überwiegend oder vollständig in der Verantwortung des Trägers (vgl. Tab. 22). Der Anteil ist nur noch bei den Einrichtungen privat-gewerblicher Träger ähnlich hoch. Im Vergleich zu den Einrichtungen in kommunaler Trägerschaft ist hier der Anteil der Einrichtungen, in denen die Personalauswahl vollständig in der Verantwortung der Kita-Leitung liegt, aber deutlich höher (39% vs. 8%).

Tab. 22: Verantwortung für die Auswahl von Bewerbern/-innen, die zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden (für eine Stelle als pädagogische/r Mitarbeiter/in) nach Trägerschaft (Kitas in %)

Trägerschaft	Die Verantwortung liegt ...					
	beim Träger		zu gleichen Teilen	bei der Leitung		bei sonstiger Person
	vollständig	überwiegend		überwiegend	vollständig	
Öffentlicher Träger	30	29	6	26	8	0
Kirchengemeinde	9	20	9	43	18	0
Wohlfahrtsverband	10	14	8	34	33	0
Gemeinnütziger Träger, aber kein Wohlfahrtsverband	9	17	14	29	28	3
Privat-gewerblicher Träger	28	19	3	11	39	0

Unterschiede nach Trägerschaft signifikant

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.351)

Über alle abgefragten Aufgabenfelder hinweg fällt auf, dass bei Kindertageseinrichtungen privat-gewerblicher Träger ein größerer Anteil der Träger die Aufgaben an sich bindet. Dies gilt vor allem für das Festlegen von Weiterbildungsthemen und das Führen von Mitarbeitergesprächen. Hier sind die Anteile der Einrichtungen privat-gewerblicher Träger, die die Verantwortung überwiegend oder vollständig auf Trägerseite sehen,

vergleichsweise hoch. Für drei von zehn Einrichtungen privat-gewerblicher Träger (im Durchschnitt aller Einrichtungen sind es 6%, vgl. Tab. 20) liegt es überwiegend oder vollständig in der Trägerverantwortung, die Weiterbildungsthemen für die pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter festzulegen. In 32% der Einrichtungen privat-gewerblicher Träger wird das Führen von Mitarbeitergesprächen überwiegend oder vollständig als

Trägeraufgabe wahrgenommen; im Durchschnitt aller Einrichtungen sind es 5%. Während kommunale Träger also eher für die Personalgewinnung Verantwortung übernehmen, binden privat-gewerbliche Träger Personalentwicklungsaufgaben insgesamt stärker an sich.

Neben der Verantwortungszuschreibung wurde auch erhoben, welche Akteure in die Durchführung verschiedener Aufgaben der Personalentwicklung involviert sind (vgl. Tab. 23).

Tab. 23: Beteiligung unterschiedlicher Akteure an Aufgaben der Personalentwicklung (Mehrfachnennungen, Kitas in %)

In die Durchführung der folgenden Aufgaben einbezogen ist:	Kita-Leitung	Team	Träger	Fachberatung	Eltern	Sonstige Person
Auswahl von Bewerber/-innen, die zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden	84	34	72	6	3	6
Entscheidung, welche pädagogische Mitarbeiterin/welcher pädagogische Mitarbeiter eingestellt wird	85	39	78	5	3	6
Weitergabe von Informationen über Fort- und Weiterbildung	93	27	36	21	1	3
Ermittlung des Fort- und Weiterbildungsbedarfs für die Einrichtung	90	43	28	13	1	2
Ermittlung des Fort- und Weiterbildungsbedarfs für die pädagogischen Mitarbeiter/-innen	90	54	17	10	0	2
Festlegung von Themen für Fort- und Weiterbildung für die Einrichtung	87	54	27	11	2	2
Festlegung von Themen für Fort- und Weiterbildung für die pädagogischen Mitarbeiter/-innen	86	59	18	8	1	2
Führen von Personal-/Mitarbeitergesprächen mit den pädagogischen Mitarbeitern/-innen	92	9	25	3	0	1

Frage: Wer ist in die Durchführung der folgenden Aufgaben einbezogen?

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.402–1.422)

Die Einrichtungsleitung ist in jeweils sechs von sieben Einrichtungen an allen abgefragten Aufgaben der Personalentwicklung aktiv beteiligt – von der Personalgewinnung über die Weiterbildungsplanung bis hin zum Führen von Mitarbeitergesprächen. Es lassen sich Faktoren erkennen, die die Wahrscheinlichkeit beeinflussen, dass Einrichtungsleitungen in diese Aufgaben einbezogen werden¹¹:

- Die Wahrscheinlichkeit, entsprechende Aufgaben durchzuführen, ist höher, wenn die Leitung teilweise oder ganz vom Gruppendienst freigestellt ist. So sind 90% der vollständig freigestellten und 75% der nicht freigestellten Leitungskräfte an der Entscheidung beteiligt, wer eingestellt wird.
- Je größer das Einrichtungsteam, desto eher ist die Einrichtungsleitung daran beteiligt, den Weiterbildungsbedarf zu ermitteln und Weiterbildungsinhalte festzulegen. Das Gleiche gilt für das Führen von Mitarbeitergesprächen.
- Die Wahrscheinlichkeit, dass die Einrichtungsleitung Aufgaben im Bereich der Personalgewinnung über-

¹¹ Bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Merkmale Trägerschaft, Trägergröße/-struktur, Teamgröße und Grad der Freistellung der Leitung.

nimmt, ist in Einrichtungen von Kirchengemeinden oder Wohlfahrtsverbänden höher als in Einrichtungen in öffentlicher Trägerschaft.

Auch das Team erfüllt Teilaufgaben im Bereich Personalentwicklung. In etwa der Hälfte der Kindertageseinrichtungen ist es daran beteiligt, den Weiterbildungsbedarf zu ermitteln und Weiterbildungsinhalte festzulegen. Zudem ist es in mehr als jeder dritten Einrichtung in Aufgaben der Personalgewinnung einbezogen – in die Entscheidung, wer eingestellt wird, etwas häufiger (in 39% der Einrichtungen) als in die Bewerberauswahl (in 34% der Einrichtungen). Selten ist das Team in das Führen von Mitarbeitergesprächen involviert. Nicht in allen Einrichtungen ist das Einrichtungsteam an Aufgaben der Personalentwicklung beteiligt. Unterschiede zeigen sich vor allem bei der Personalgewinnung. Ob das Team in Aufgaben der Personalgewinnung einbezogen ist, hängt – berücksichtigt man die Merkmale Trägerschaft, Trägergröße/-struktur und Teamgröße statistisch gleichzeitig – mit der Trägerschaft zusammen. So ist das Team in Einrichtungen öffentlicher Träger (19%) deutlich seltener in die Bewerberauswahl einbezogen als in Einrichtungen freier Träger (36%–47%). Auch bei der Entscheidung, welche pädagogische Fachkraft eingestellt wird, ist das Team in Kindertageseinrichtungen kommunaler Träger (30%) am seltensten einbezogen, während dies bei über der Hälfte (56%) der Einrichtungen gemeinnütziger Träger, die nicht bei einem Wohlfahrtsverband sind, der Fall ist. Von der Teamgröße und der Trägergröße/-struktur gehen hingegen, bei gleichzeitiger Betrachtung der Merkmale, keine Effekte aus.

Träger sind in einem Großteil der Kindertageseinrichtungen in Aufgaben der Personalgewinnung involviert – beispielsweise in die Bewerberauswahl (72%) und die Einstellungsentscheidung (78%). Andere Aufgaben der Personalentwicklung – die Weitergabe von Informationen über Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung, die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs und die Festlegung von Weiterbildungsinhalten, das Führen von Mitarbeitergesprächen – nehmen sie nach Auskunft der Einrichtungen seltener wahr (in 17%–36% der Einrichtungen). Die einzelnen Träger unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Einbindung in Aufgaben der Personalentwicklung:

- Kommunale Träger (81%) sowie Kirchengemeinden (87%) sind zu einem größeren Anteil in die beiden abgefragten Aufgaben der Personalgewinnung einbe-

zogen als andere Träger, vor allem privat-gewerbliche Träger (53%).

- Kirchengemeinden (25% der Einrichtungen) geben seltener als andere Träger (38%–43% der Einrichtungen) Informationen über Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung an die von ihnen getragenen Einrichtungen weiter.
- Privat-gewerbliche Träger und gemeinnützige Träger, die keinem Wohlfahrtsverband angehören, sind häufiger als andere Träger in die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs, die Festlegung von Weiterbildungsinhalten sowie in das Führen von Mitarbeitergesprächen (43%–44% vs. 18%–26%) einbezogen.
- „Kleine“ Träger sind häufiger in das Führen von Mitarbeitergesprächen eingebunden als „große“ Träger (38% vs. 16% der Einrichtungen).
- „Große“ Träger sind häufiger bei der Weitergabe von Informationen über Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung sowie der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs für die Einrichtung und der Festlegung von Weiterbildungsthemen für die Einrichtung eingebunden als „kleine“ Träger.

Der Fachberatung wird eine wichtige Rolle als Impulsgeberin für fachlich notwendige Veränderungen und als Begleiterin für Personalentwicklungsprozesse zugeschrieben (vgl. Kap. 6.3). Dennoch ist sie – so zeigen die Ergebnisse der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung – nur bei einem kleineren Anteil der Kindertageseinrichtungen in die Durchführung von Personalentwicklungsaufgaben einbezogen.¹² Am häufigsten (in 21% der Einrichtungen) ist die Fachberatung in die Weitergabe von Informationen über Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung involviert. Einrichtungen „großer“ Träger – also solcher mit weiteren Kindertageseinrichtungen und sonstigen Einrichtungen innerhalb und/oder außerhalb der Kinder- und Jugendhilfe – haben häufiger eine Fachberatung, die in die abgefragten Aufgabenbereiche der Personalentwicklung einbezogen ist. So gehört die Ermittlung des Fort- und Weiterbildungsbedarfs für die Einrichtung in jeder vierten Einrichtung eines „großen“ Trägers zu den Aufgaben der Fachberatung, während dies in 8%

¹² Dies gilt auch, wenn nur jene Einrichtungen berücksichtigt werden, die grundsätzlich die Möglichkeit haben, eine Fachberatung zu nutzen.

der Einrichtungen „kleiner“ Träger mit genau einer Kindertageseinrichtung der Fall ist.

Eltern sind nur selten (in bis zu 3% der Einrichtungen) in Aufgaben der Personalentwicklung involviert. Bei der Personalgewinnung sind Eltern in Einrichtungen mit kleinen Teams und Einrichtungen, die von Elterninitiativen getragen werden, häufiger einbezogen. Am wenigsten involviert sind Eltern in die Personalgewinnung, wenn sich die Einrichtung in kommunaler Trägerschaft befindet, und häufiger bei Einrichtungen von Wohlfahrtsverbänden.

5.1.2 Zusammenarbeit mit dem Träger

Die Zusammenarbeit der Einrichtungsleitung bzw. des Einrichtungsteams mit dem Träger und dessen Unterstützung sind wichtige Rahmenbedingungen für die Arbeit in Kindertageseinrichtungen (Roth 2009; Hees 2008). Trägerseitige Unterstützungsstrukturen stellen beispielsweise für Einrichtungsleitungen eine wichtige Ressource dar. So kann ein als fachlich kompetent und erreichbar wahrgenommener Träger ein wichtiger Schutz- und Entlastungsfaktor für Leitungen sein, wenn diese bei der Bewältigung von Spannungsfeldern – beispielsweise einer Diskrepanz zwischen Professionalitätserwartungen von außen und strukturellen Rahmenbedingungen – durch konkrete Angebote (z. B. Fortbildung, Entlastung von Aufgaben) unterstützt werden. Je weniger unterstützende Strukturen vorhanden sind, umso stärker erleben Leitungskräfte die Bewältigung ihres komplexen Aufgabenbereichs (struktur- und organisationsbezogene Managementaufgaben sowie team-, familien- und kindbezogene (sozial-)pädagogische Arbeitsbereiche) als Überforderung (Nentwig-Gesemann u. a. 2016). Im Rahmen des Projekts KONTI befragte Leitungskräfte formulieren als wichtige Bedingungen für eine gute Zusammenarbeit die klare Definition von Aufgaben und Befugnissen, innerhalb derer Leitungen flexibel handeln können, sowie eine gute Ansprechbarkeit des Trägers (Köhling 2015, zitiert nach Klaudy u. a. 2016, S. 94).

Die Befunde der AQUA-Studie (Schreyer u. a. 2014) zeigen, dass sich Leitungen grundsätzlich eine bessere Zusammenarbeit mit ihrem Träger wünschen. 91% der befragten Leitungskräfte halten eine gute Zusammenarbeit mit dem Träger für sehr oder absolut wichtig, deutlich weniger (68%) geben an, dass dies auch über-

wiegend oder vollständig der Fall ist.¹³ Im Vergleich der verschiedenen Trägerarten fällt auf, dass die Leitungen von Einrichtungen freier Träger häufiger angeben, unterstützt zu werden, als solche kommunaler oder kirchlicher Träger.

Empirische Befunde

Den Befunden der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung nach zu urteilen ist die Hälfte der Kindertageseinrichtungen zufrieden mit der Zusammenarbeit mit ihrem Träger, weitere 39% der Einrichtungen stimmen dem zumindest eher zu. Unzufrieden oder eher unzufrieden mit der Zusammenarbeit ist etwas mehr als jede zehnte Einrichtung. Einrichtungen, in denen zwischen Träger und Einrichtungsleitung verbindlich geklärt ist, wer für das Thema Personalentwicklung zuständig ist, sind zufriedener mit der Zusammenarbeit als Einrichtungen ohne eine entsprechende Aufgabenklärung (55% vs. 36% der Einrichtungen), wobei der Anteil der Kindertageseinrichtungen mit und ohne verbindliche Aufgabenklärung zwischen Einrichtungen unterschiedlicher Träger, Trägergröße/-struktur und Teamgrößen variiert (vgl. Kap. 5.1.1).

Mehr als drei von vier Einrichtungen (77%) geben an, dass es eine Ansprechpartnerin bzw. einen Ansprechpartner beim Träger für das Thema Personalentwicklung gibt. 10% der Einrichtungen kennen keinen entsprechenden Ansprechpartner bei ihrem Träger und 10% wissen, dass es keinen Ansprechpartner gibt. Ein kleiner Teil (2%) der befragten Einrichtungen bewertet die Frage als „nicht zutreffend“. Die befragten Einrichtungen wurden gebeten, verschiedene Einschätzungen zur Kooperation mit dem Träger vorzunehmen. Gefragt wurde nach der Erreichbarkeit der für Personalentwicklung zuständigen Person beim Träger, nach der ausreichenden Bereitstellung von Informationen zum Thema Personalentwicklung seitens des Trägers und nach der Fachkompetenz des Trägers in Bezug auf das Thema Personalentwicklung. Bei allen drei Fragen haben mehr als 10% der Einrichtungen von der Antwortkategorie „nicht zutreffend“

¹³ Die Zusammenarbeit mit dem Träger sowie weitere „Arbeitsbedingungen“ wurden hinsichtlich ihrer Relevanz (auf einer fünfstufigen Skala mit 1=unwichtig, 2=weniger wichtig, 3=wichtig, 4=sehr wichtig und 5=absolut wichtig) und ihrem Vorhandensein (auf einer fünfstufigen Skala mit 1=überhaupt nicht erfüllt, 2=eher nicht erfüllt, 3=teilweise erfüllt, 4=überwiegend erfüllt und 5=vollständig erfüllt) bewertet.

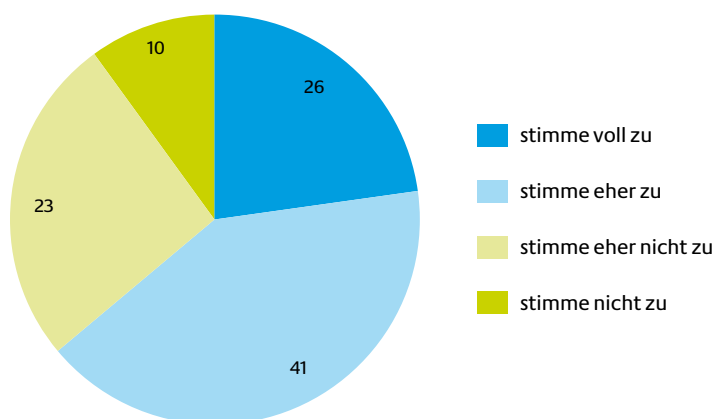
Gebrauch gemacht. Zu einem großen Anteil handelt es sich dabei um Einrichtungen, die keinen Ansprechpartner beim Träger für das Thema Personalentwicklung haben. Darüber hinaus drücken einige Einrichtungen so aus, dass sie unzufrieden mit der Unterstützung durch den Träger sind. In die folgenden Ergebnisauswertungen werden die Kindertageseinrichtungen, die „nicht zutreffend“ angekreuzt haben, nicht mit einbezogen.

In etwas über der Hälfte der Einrichtungen ist die für die Personalentwicklung zuständige Stelle/Person beim Träger gut erreichbar. Weitere 37% der Einrichtungen stimmen dem eher zu. Mehr als jede zehnte Einrichtung (12%) stimmt dem (eher) nicht zu. Trägergröße/-struktur, Trägerschaft und Teamgröße haben – betrachtet man diese Merkmale statistisch gemeinsam – darauf keinen Einfluss. Allerdings ist in Einrichtungen, in denen es verbindliche Aufgabenabsprachen zum Thema Personalentwicklung zwischen Träger und Einrichtungsleitung gibt, der Träger auch eher erreichbar.

Jede vierte Einrichtung gibt an, dass ihr Träger ausreichend Informationen zum Thema Personalentwicklung zur Verfügung stellt, 40% der Einrichtungen stimmen dem eher zu. Ein fast ebenso hoher Anteil (35%) stimmt dem (eher) nicht zu. Unter ihnen sind etwas häufiger Einrichtungen „kleiner“ Träger mit ausschließlich einer Kindertageseinrichtung (40%) und seltener Einrichtungen „großer“ Träger mit weiteren Kindertageseinrichtungen und sonstigen Einrichtungen (28%) bzw. Einrichtungen von Trägern mit weiteren Einrichtungen, aber keinen Kindertageseinrichtungen (22%). In Einrichtungen ohne verbindliche Aufgabenabsprachen zum Thema Personalentwicklung geben erhebliche Anteile (63%) an, nicht ausreichend über Personalentwicklung informiert zu werden.

Die Bewertung der fachlichen Kompetenz des Trägers gibt einen Hinweis darauf, ob die Einrichtungen in professionelle Trägerstrukturen eingebunden sind.

Abb. 9: Grad der Zustimmung zur Aussage „Der Träger verfügt über eine hohe Fachkompetenz in Bezug auf das Thema Personalentwicklung.“ (Kitas in %)



Frage: Bitte bewerten Sie die folgenden Aussage: „Der Träger verfügt über eine hohe Fachkompetenz in Bezug auf das Thema Personalentwicklung.“

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.173)

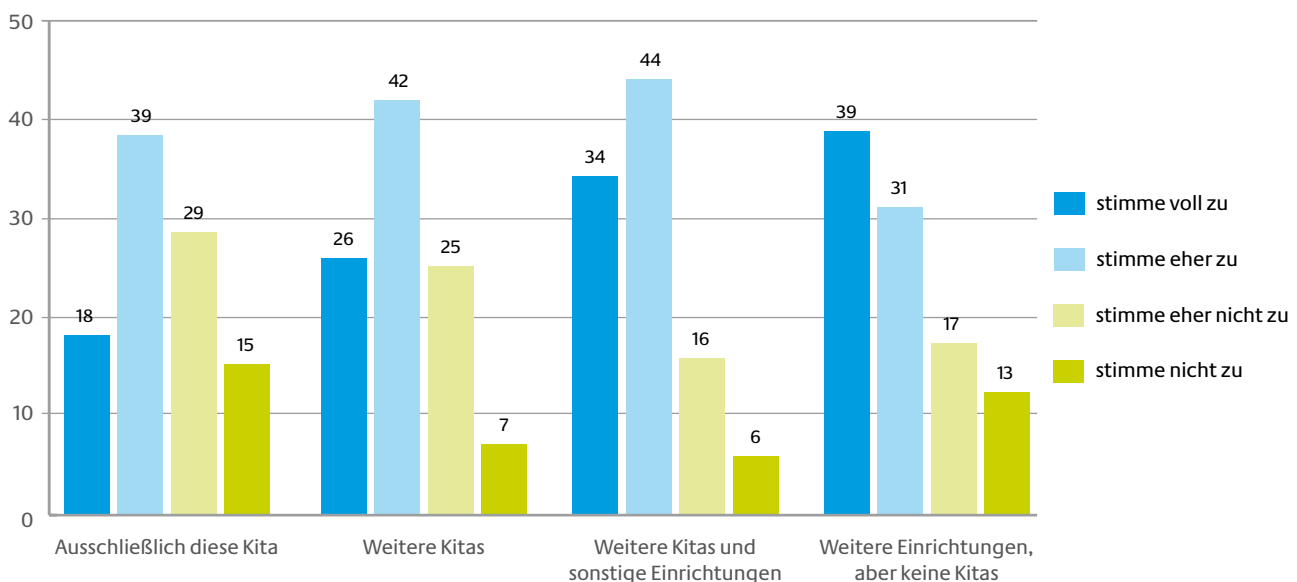
Jede vierte Kindertageseinrichtung (26%) nimmt ihren Träger als fachlich kompetenten Ansprechpartner für das Thema Personalentwicklung wahr. Weitere 41% bescheinigen ihrem Träger, eher eine hohe Fachkompetenz zu haben (vgl. Abb. 9). Ein Drittel der Kindertageseinrichtungen stimmt dem (eher) nicht zu. Unterscheidet man die Einrichtungen nach Trägergröße/-struktur,

so fällt auf, dass Einrichtungen „kleiner“ Träger – mit ausschließlich dieser Kindertageseinrichtung und keinen sonstigen Angeboten – die Fachkompetenz ihres Trägers in Bezug auf das Thema Personalentwicklung schlechter beurteilen als Einrichtungen von „großen“ Trägern, die weitere Kindertageseinrichtungen und/oder sonstige Einrichtungen verantworten (vgl.

Abb. 10). 44% der Einrichtungen „kleiner“ Träger sprechen ihrem Träger eine hohe Fachkompetenz in Bezug auf das Thema Personalentwicklung ab. Deutschlandweit wird jede dritte Kindertageseinrichtung von einem Träger mit genau einer Kindertageseinrichtung und keinen weiteren Angeboten innerhalb und/oder außerhalb der Kinder- und Jugendhilfe verantwortet (vgl. Kap. 2.6.3). Eine mögliche Erklärung für die schlechtere Bewertung der Fachkompetenz ist, dass

Träger mit nur einer Einrichtung im Vergleich zu Trägern mit weiteren Kindertageseinrichtungen und/oder Angeboten tendenziell weniger Möglichkeiten haben, entsprechend professionelle Trägerstrukturen zu etablieren. Darüber hinaus wird die Fachkompetenz des Trägers in Bezug auf das Thema Personalentwicklung in Einrichtungen mit verbindlicher Aufgabenklärung besser bewertet als in Einrichtungen ohne verbindliche Aufgabenklärung.

Abb. 10: Beurteilung der Fachkompetenz des Trägers in Bezug auf das Thema Personalentwicklung nach „Trägergröße/-struktur“ (Anteil Kitas in %)



Unterschiede nach Trägergröße/-struktur signifikant

Frage: Der Träger verfügt über eine hohe Fachkompetenz in Bezug auf das Thema Personalentwicklung.

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.153)

Die beschriebenen Effekte bleiben bei den Analysen zur Informationsbereitstellung und zur Fachkompetenz auch dann bestehen, wenn man die Merkmale Trägerschaft, Trägergröße/-struktur, Teamgröße und verbindliche Aufgabenklärung statistisch gemeinsam betrachtet.

5.2 Die Einrichtungsleitung als Personalentwicklerin: Leitungsressourcen und formale Qualifikation

Personalentwicklung wird zu den Kernaufgaben von Leitungstätigkeit gezählt (Strehmel 2016). Die Befunde der vorliegenden Studie verweisen darauf, dass den Leitungskräften bei der Personalentwicklung sehr viel Autonomie zugestanden wird (vgl. Kap. 5.1.1). Dementsprechend kommt der Einrichtungsleitung bei der Personalentwicklung eine wichtige Rolle zu. Nach Joachim Merchel ist Personalentwicklung ein wesentli-

cher Bestandteil der Leitungsaufgaben (Merchel 2004). Leitungskräfte seien dafür verantwortlich, ein Personalentwicklungskonzept als strukturellen Rahmen zu schaffen und umzusetzen. Daher stellt sich die Frage nach der konkreten Ausgestaltung der Leitungsposition, den Ressourcen für Leitungsaufgaben und den Kompetenzen der Einrichtungsleitungen im Bereich Personalentwicklung. Die Leitung in Einrichtungen der Kindertagesbetreuung ist unterschiedlich organisiert. Die Kinder- und Jugendhilfestatistik weist drei Formen aus: Demnach wurden 2017 bundesweit 79% der Kindertageseinrichtungen durch eine Person geleitet. In 8% der Einrichtungen gab es ein Leitungsteam aus zwei oder mehr Personen. In 13% der Einrichtungen war keine Person formal für die Leitung zuständig (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2017). Leitungsaufgaben wurden hier zum Beispiel durch ehrenamtliche Vorstände oder Fachkräfte ohne formale Zuständigkeit übernommen.

5.2.1 Leitungsressourcen

Es stellt sich die Frage, welche Ressourcen in Kindertageseinrichtungen für die Wahrnehmung der Leitungsfunktion zur Verfügung stehen. Insgesamt bestehen große Unterschiede zwischen den Einrichtungen der Kindertagesbetreuung. 2016 gab es in vierzehn Bundesländern landeseinheitliche Regelungen zum Umfang der Personalfachkraftstunden für die Leitung (<https://www.laendermonitor.de/de/vergleich-bundeslaender-daten/personal-und-einrichtungen/leitung/regelungen-zur-leitungsausstattung>). Dabei wurden zum Teil allerdings unterschiedliche Bezugsgrößen für die Berechnung zugrunde gelegt: Mal wurde die Anzahl der Kinder, mal die Anzahl der Gruppen oder die Anzahl der vollzeitbeschäftigten pädagogischen Fachkräfte herangezogen (Bock-Famulla u. a. 2015). Letztere Variante betont dabei die Abhängigkeit des Leitungsaufwands von der Größe des Teams und kommt perspektivisch der Sicht der vorliegenden Studie am nächsten. In den Länderregelungen zeigt sich damit eine erhebliche Heterogenität. Zu der Frage, wie viel Leitungszeit erforderlich ist, liegen inzwischen Analysen vor, in denen Soll-Vorgaben für hinreichende Leitungszeiten formuliert werden (Strehmel 2016).

Im Jahr 2016 gab es in 13% der Einrichtungen keine Person, der explizit (arbeits-)vertraglich Leitungsaufgaben übertragen wurden (Lange 2017). Auf Grundlage der Kinder- und Jugendhilfestatistik ermittelte Jens Lange in multivariaten Analysen, durch welche Merkmale sich diese Kindertageseinrichtungen charakterisieren lassen

(Lange 2017). Dabei zeigte sich, dass insbesondere das Bundesland und die Einrichtungsgröße mit dieser Frage zusammenhängen. So liegt der Anteil der Kindertageseinrichtungen ohne vertraglich abgesicherte Leitung in Thüringen mit 1% deutlich unter dem Anteil in Bremen mit 31%. Darüber hinaus treten Unterschiede je nach Trägerschaft auf. So ist der Anteil der Kindertageseinrichtungen ohne Leitungsressourcen in Einrichtungen, die von Elterninitiativen getragen werden (30%), wesentlich höher als im Durchschnitt (Lange 2017).

Ausreichend Zeit für Leitungsaufgaben zu haben, wird von nahezu allen im Rahmen der AQUA-Studie befragten Leitungskräften (91%) für absolut bzw. sehr wichtig erachtet.¹⁴ 36% der befragten Leitungskräfte gaben an, ausreichend Zeit für Leitungsaufgaben zu haben (Arbeitsbedingung vollständig bzw. überwiegend erfüllt) (Schreyer u. a. 2014).

Empirische Befunde

Tabelle 24 zeigt für die WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung sowie für die DJI-Kita-Studien 2012 und 2007 (Peucker u. a. 2017; Peucker u. a. 2010) die Verteilung der Einrichtungen nach dem Umfang der Freistellung der Einrichtungsleitung. In fast der Hälfte der Einrichtungen war die Einrichtungsleitung 2018 teilweise vom Gruppendienst freigestellt. In über drei von zehn Einrichtungen gab es eine vollständig vom Gruppendienst freigestellte Leitung. Fast jede fünfte Einrichtung arbeitete ohne freigestellte Leitung. Vergleicht man die DJI-Kita-Studien 2007 und 2012 sowie die WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung miteinander, fällt ein um 22 Prozentpunkte geringerer Anteil der Kindertageseinrichtungen 2018 gegenüber 2007 auf, in denen die Einrichtungsleitung nicht freigestellt ist. 2012 waren es 30% der Einrichtungen, 2007 noch 41%. Der Anteil der Einrichtungen mit teilweise freigestellten Leitungen ist 2018 höher als 2012 (+2 Prozentpunkte) und 2007 (+12 Prozentpunkte). Dementsprechend verbleibt der Anteil der Einrichtungen, in denen die Leitung ganz freigestellt ist, mit rund drei von zehn Einrichtungen auf einem konstanten Niveau.

14 Siehe Fußnote 13.

Tab. 24: Freistellung der Einrichtungsleitung 2007, 2012 und 2018 (Kitas in %)

Einrichtungsleitung	2007	2012	2018*
Ganz freigestellt	29	28	31
Teilweise freigestellt	29	42	49
Nicht freigestellt	41	30	19

*Einbezogen wurden Einrichtungen, die durch eine Person geleitet werden.

Frage: Die Einrichtungsleitung ist ... (Skala: „ganz vom Gruppendienst freigestellt“; „teilweise vom Gruppendienst freigestellt“; „nicht freigestellt“)¹⁵

Quellen: DJI-Kita-Studie 2007 (n=1.747), DJI-Kita-Studie 2012 (n=1.602), WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.413)

Die Art der Freistellung steht in wesentlichem Zusammenhang mit der Größe der Einrichtung (vgl. Tab. 25). Während nur jede zehnte Einrichtung mit 26 bis 50 betreuten Kindern eine vollständig vom Gruppendienst freigestellte Einrichtungsleitung hat, sind es unter den Einrichtungen, die 76 bis 100 Kinder betreuen, schon

mehr als die Hälfte. In Einrichtungen mit mehr als 100 betreuten Kindern sind es 72%. Unter letzteren hat nur jede zwanzigste Einrichtung eine nicht freigestellte Einrichtungsleitung, wohingegen in Einrichtungen mit bis zu 25 betreuten Kindern über die Hälfte der Leitungen nicht freigestellt ist.

Tab. 25: Freistellung der Einrichtungsleitung nach Einrichtungsgröße (Kitas in %)

Einrichtungsleitung	Gesamtzahl betreuter Kinder				
	1 bis 25	26 bis 50	61 bis 75	76 bis 100	101 und mehr
Ganz vom Gruppendienst freigestellt	2	10	24	56	72
Teilweise vom Gruppendienst freigestellt	42	62	64	39	24
Nicht vom Gruppendienst freigestellt	57	28	12	6	5
Insgesamt	100	100	100	100	100

Zusammenhang zwischen Umfang der Freistellung der Leitung und Einrichtungsgröße signifikant

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.384)

Der zu beobachtenden Verbesserung bei der Freistellung insgesamt stehen steigende Anforderungen an die pädagogische Arbeit in Kindertageseinrichtungen und deren Folgen für das Aufgabenprofil der Kita-Leitung (AGJ 2006; BMFSFJ/JFMK 2016; Strehmel 2016) gegenüber. Wie eingangs erwähnt, verweisen die Ergebnisse der AQUA-Studie auf eine Diskrepanz zwischen der einge-

schätzten Wichtigkeit und den vorhandenen zeitlichen Ressourcen für Leitungsaufgaben. Daher überrascht es nicht, dass in deutlich mehr Kindertageseinrichtungen der Wunsch nach einer vollständigen Freistellung der Einrichtungsleitung besteht, als es tatsächlich der Fall ist (+28 Prozentpunkte) (vgl. Tab. 26 und 27). Je größer das Einrichtungsteam, desto eher gibt es diesen Wunsch. Während dieser Wunsch von jeder zwanzigsten Einrichtung mit einem sehr kleinen Team geäußert wird, sind es 89% der Einrichtungen mit großen Teams. In lediglich 3% der Kindertageseinrichtungen besteht der Wunsch nach einer nicht freigestellten Leitung.

15 Davon abweichende Fragestellungen in den DJI-Kita-Erhebungen 2012 (Die Leitung ist ...) und 2007 (Ist die Leitung ..., „ganz vom Gruppendienst freigestellt“; „stundenweise vom Gruppendienst freigestellt“; „nicht freigestellt“).

Tab. 26: Wunsch bzgl. Freistellung der Einrichtungsleitung nach Teamgröße (Kitas in %)

Wunschmodell	Teamgröße				
	Sehr kleines Team	Kleines Team	Mittleres Team	Großes Team	Insgesamt
Vollständige Freistellung vom Gruppendienst	5	31	67	89	59
Teilweise Freistellung vom Gruppendienst	69	62	28	8	34
Keine Freistellung vom Gruppendienst	17	2	1	0	3
Anderes Modell	2	2	2	1	2
Nicht bekannt	7	4	1	1	2
Insgesamt	100	100	100	100	100

Zusammenhang zwischen Wunschmodell der Freistellung der Leitung und Teamgröße signifikant

Frage: Wenn die Einrichtungsleitung an ihre Einrichtung denkt und frei wählen könnte, welches Modell würde sie bevorzugen?
 (Skala: „Vollständige Freistellung vom Gruppendienst“; „Teilweise Freistellung vom Gruppendienst“; „Keine Freistellung vom Gruppendienst“; „Nicht bekannt“; „Anderes Modell“)

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.311)

Vergleicht man die tatsächliche Freistellung mit dem Wunschmodell, so zeigt sich, dass in fast allen Kindertageseinrichtungen mit vollständig freigestellter Leitung dies auch dem Wunschmodell entspricht (94 %) (vgl. Tab. 27). Bei Einrichtungen mit teilweise freigestellter Leitung entspricht dies ungefähr für die Hälfte (45 %) der Einrichtungen ihrem Wunschmodell. 51% hingegen würden sich eine vollständige Freistellung wünschen. In den wenigsten Kindertageseinrichtungen ohne freigestellte Leitung entspricht dies auch dem Wunschmodell (11%); 57% dieser Einrichtungen würden eine teilweise Freistellung bevorzugen und 24% eine vollständige Freistellung der Leitung. Insgesamt ist etwas mehr als die Hälfte der Einrichtungen (53 %) mit ihrem Freistellungsmodell zufrieden. Darüber hinaus besteht in 41% der Einrichtungen der Wunsch nach mehr und in 1% der Einrichtungen nach weniger Freistellung.

Tab. 27: Wunsch bzgl. Freistellung der Einrichtungsleitung nach Freistellung der Leitung (Kitas in %)

Wunschmodell	Die Einrichtungsleitung ist ...			
	ganz vom Gruppendienst freigestellt	teilweise vom Gruppendienst freigestellt	nicht freigestellt	Insgesamt
Vollständige Freistellung vom Gruppendienst	94	51	24	59
Teilweise Freistellung vom Gruppendienst	2	45	57	34
Keine Freistellung vom Gruppendienst	0	1	11	3
Anderes Modell	2	1	5	2
Nicht bekannt	2	2	3	2
Insgesamt	100	100	100	100

Zusammenhang zwischen Freistellung der Leitung und Wunschmodell der Freistellung der Leitung signifikant

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.327)

5.2.2 Qualifikation der Einrichtungsleitung

Die Leitung von Kindertageseinrichtungen umfasst eine Vielzahl anspruchsvoller Aufgaben, für deren Bewältigung eine Kita-Leitung neben pädagogischer Expertise vor allem Managementwissen benötigt (Strehmel 2016). Allerdings fühlen sich Leitungen für Leitungsaufgaben (v.a. aus den Bereichen Betriebsführung und Management) oft nicht hinreichend gut qualifiziert. Iris Nentwig-Gesemann, Katharina Nicolai und Luisa Köhler (Nentwig-Gesemann u. a. 2016) verweisen in ihrer qualitativen Studie zu Erfahrungen und Orientierungen von Kita-Leitungen auf eine ungesicherte Kompetenzüberzeugung in Bezug auf organisationsbezogene Leitungs- und Managementaufgaben sowie die systematische Teamführung und -entwicklung. Sie stellen dies in Zusammenhang damit, dass fast alle der von ihnen befragten Leitungskräfte eine pädagogische Ausbildung oder ein pädagogisches Studium absolviert haben, welche(s) zumeist nicht oder nur am Rande für personal- und organisationsbezogene Managementaufgaben qualifiziert. Im Rahmen einer Erhebung zu Qualifikationen und Weiterbildung frühpädagogischer Fachkräfte wurden Leitungskräfte gebeten, ihre Kompetenzen zu drei inhaltlichen Anforderungsbereichen einzuschätzen (Beher/Walter 2012). Bei insgesamt hohem Kompetenzniveau (Selbstzuschreibung der Leitungen) schätzten die befragten Leitungen ihre Kompetenzen im Bereich „Leitung und Personalmanagement“ schlechter

ein als in den Bereichen „Zusammenarbeit mit Familien und Eltern“ sowie „Kooperation und Vernetzung“. Im Einzelnen fühlten sich die befragten Leitungen bei der Durchführung von Team- und Mitarbeitergesprächen sicher, schrieben sich in Bezug auf das Konfliktmanagement und die betriebswirtschaftliche Leitung jedoch weniger Kompetenzen zu – wobei sich Leitungen umso sicherer fühlten, je mehr pädagogische Fachkräfte in der Einrichtung arbeiteten (Beher/Walter 2012).

Kindertageseinrichtungen werden sowohl von auf Fachschulniveau ausgebildeten Personen mit und ohne entsprechende Zusatzqualifikation als auch von Fachkräften mit (Fach-)Hochschulabschluss geleitet. Im Jahr 2016 hatten bundesweit mehr als 81% der Einrichtungsleitungen eine einschlägige Fachschulausbildung abgeschlossen. 16% der Leitungskräfte verfügten über einen einschlägigen Hochschulabschluss, überwiegend (11%) aus dem Bereich Sozialpädagogik/Soziale Arbeit. Zwischen den Bundesländern gab es erhebliche Differenzen: Während 2016 in Hamburg 46% der Leitungskräfte einen Hochschulabschluss hatten, waren es in Bayern lediglich 10% (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2017).

Empirische Befunde

In der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung wurde u. a. nach dem formalen Ausbildungshintergrund der Einrichtungsleitung gefragt, wobei es die Möglichkeit gab, mehrere Ausbildungen anzugeben (vgl.

Tab. 28). Demnach haben 85% der Einrichtungsleitungen eine Ausbildung zur Erzieherin bzw. zum Erzieher abgeschlossen. Drei Viertel von ihnen (das entspricht 64% aller befragten Leitungskräfte) verfügen ausschließlich über diese Ausbildung. Ein Fünftel (21%) aller Leitungskräfte

hat einen Hochschul- oder einen weiteren beruflichen Abschluss. Jede fünfte Einrichtungsleitung verfügt über einen einschlägigen (Fach-)Hochschulabschluss, wobei Abschlüsse in Sozialpädagogik/Soziale Arbeit dominieren.

Tab. 28: Ausbildungshintergrund der Einrichtungsleitung (Kitas in %; Mehrfachnennungen)

Erzieher/in	85
Kinderpfleger/in, Sozialassistent/in	2
Heilerziehungspfleger/in	1
Heilpädagoge/-in (Fachschule)	4
Sozialpädagoge/-in, Sozialarbeiter/in	14
Erziehungswissenschaftler/in, Pädagoge/-in	3
Kindheitspädagoge/-in, Elementarpädagoge/-in	3
Heilpädagoge/-in (Fachhochschule)	0
Anderer beruflicher Abschluss	11
Anderer nicht einschlägiger Hochschulabschluss	2
Anderer einschlägiger Hochschulabschluss	1

Frage: Welchen Ausbildungshintergrund hat die Einrichtungsleitung? Bitte alle Ausbildungsabschlüsse angeben.

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.406)

Je größer das Einrichtungsteam, desto höher ist der Anteil der Leitungskräfte mit einem (Fach-)Hochschulabschluss (Einrichtungen mit sehr kleinen Teams 11% und Einrichtungen mit großen Teams 28%). Zudem ist ein höheres formales Qualifikationsniveau der Leitungskräfte in Einrichtungen in Ostdeutschland (28%) verbreiteter als in Einrichtungen in Westdeutschland (18%) und in Großstädten (29%) verbreiteter als in Einrichtungen, die in Landgemeinden (11%) oder kleinen Kleinstädten (10%) liegen. Darüber hinaus fällt auf, dass der Anteil an Einrichtungen mit einer auf (Fach-)Hochschulniveau ausgebildeten Leitungskraft unter den Einrichtungen privat-gewerblicher Träger vergleichsweise hoch ist (37%).

Neben dem formalen Ausbildungshintergrund wurde in der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung nach Zusatzausbildungen der Einrichtungsleitungen gefragt. Unterschieden wurden Zusatzausbildungen danach, ob – und falls ja, wie spezifisch – sie für die Leitungstätigkeit in einer Kindertageseinrichtung qualifi-

zieren. Der Abschluss einer Zusatzausbildung ist unter den befragten Einrichtungsleitungen grundsätzlich weit verbreitet (in 69% der Einrichtungen, vgl. Tab. 29). In 46% der Einrichtungen finden sich Leitungskräfte, die eine Qualifikation für die Leistungstätigkeit absolviert haben. Allerdings haben nur drei von zehn Einrichtungsleitungen (29%) eine Zusatzausbildung, die speziell für die Leitung einer Kindertageseinrichtung qualifiziert. Damit verfügt über die Hälfte der Leitungskräfte über keine Zusatzqualifikation im Bereich „Leitung“. Dies stellt insbesondere dann ein Problem dar, wenn diese Kompetenzen auch nicht im Rahmen der Ausbildung gewonnen wurden.

Tab. 29: Zusatzausbildung der Einrichtungsleitung (Kitas in %; Mehrfachnennungen)

Zusatzausbildung, die generell für eine Leitungstätigkeit qualifiziert	22
Zusatzausbildung, die speziell für die Leitungstätigkeit in einer Kita qualifiziert	29
Sonstige Zusatzausbildung	34
Zusatzausbildung insgesamt	69

Frage: Hat die Einrichtungsleitung eine pädagogische Zusatzausbildung (d. h. Aufbaubildungsgänge oder Weiterbildungen mit Zertifikat oder anderem Abschluss) abgeschlossen?

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.392)

Leitungskräfte, die über eine Zusatzausbildung verfügen, die speziell für die Leitungstätigkeit in einer Kindertageseinrichtung qualifiziert sind, sind in Einrichtungen mit sehr kleinen Teams selten (11%). In Einrichtungen mit kleinen (29%), mittleren (30%) und großen Teams (33%) hingegen sind es jeweils etwa drei von zehn Leitungskräften. Darüber hinaus gibt es auch Unterschiede zwischen den Kindertageseinrichtungen unterschiedlicher Träger: So verfügen vor allem Leitungskräfte in Einrichtungen von Wohlfahrtsverbänden (34%) sowie Kirchengemeinden (31%) und weniger in Einrichtungen privat-gewerblicher Träger (9%) über eine Zusatzausbildung, die sie speziell für die Leitungstätigkeit in einer Kindertageseinrichtung befähigt. Privat-gewerbliche Träger scheinen tendenziell also eher auf Leitungskräfte mit einem höheren formalen Qualifikationsniveau zu setzen und weniger auf Zusatzqualifikationen, die speziell für die Leitungstätigkeit in einer Kindertageseinrichtung qualifizieren.

Eine Befragung aller zuständigen Länderministerien (Bock-Famulla u. a. 2015) ergibt, dass in allen Bundesländern landeseinheitliche Anforderungen an das formale Qualifikationsniveau von Kita-Leitungen existieren. Einstiegsvoraussetzungen sind beispielsweise eine mehrjährige Berufserfahrung oder der Nachweis der Teilnahme an einer Fortbildung für Leitungskräfte. In einigen Bundesländern wird das formale Qualifikationsprofil mit der Einrichtungsgröße (Anzahl der Kinder) verknüpft. Dementsprechend zeigt sich ein Zusammenhang zwischen dem höchsten Ausbildungsabschluss und der Einrichtungsgröße.

Man könnte vermuten, dass Träger Personalentwicklungsaufgaben eher an Einrichtungen delegieren, wenn deren Leitung ein höheres formales Qualifikationsniveau hat. Die empirischen Befunde bestätigen dies jedoch nicht: Differenziert nach dem Qualifikationsniveau (Leitungen mit einschlägigem Fachschulabschluss und Leitungen mit einschlägigem Hochschulabschluss)

zeigen sich kaum Unterschiede hinsichtlich des Grads der Verantwortlichkeit für verschiedene Personalentwicklungsaufgaben. Lediglich die Verantwortung für die Entscheidung, welche Mitarbeiterin bzw. welcher Mitarbeiter eingestellt wird, liegt häufiger bei der Einrichtungsleitung, wenn diese einen (Fach-)Hochschulabschluss anstelle eines Fachschulabschlusses aufweist. Der Unterschied verschwindet allerdings, wenn zusätzlich der unterschiedliche Grad der Freistellung (Leitungskräfte mit (Fach-)Hochschulabschluss sind häufiger ganz vom Gruppendienst freigestellt als Leitungskräfte mit Fachschulabschluss¹⁶) kontrolliert wird.

Anders verhält es sich mit Blick auf Zusatzqualifikationen der Leitungskräfte. In allen abgefragten Aufgabenbereichen – mit Ausnahme der Entscheidung, welche neue pädagogische Fachkraft eingestellt wird – liegt die Verantwortung eher bei der Einrichtungsleitung als beim Träger, sofern diese über eine Zusatzausbildung verfügt. Bei genauerer Betrachtung spielt hier vor allem eine Rolle, ob eine Zusatzausbildung abgeschlossen wurde, die speziell für die Leitungstätigkeit in einer Kindertageseinrichtung qualifiziert. Kita-Leitungen mit einer spezifischen Zusatzqualifikation für die Leitungstätigkeit sind häufiger für Aufgaben im Bereich Fort- und Weiterbildung verantwortlich als Leitungen ohne eine entsprechende Zusatzqualifikation. Die Berufserfahrung der Leitung (hier gemessen an der Anzahl der Jahre, die die Leitungskraft die Leitungsfunktion in der befragten Einrichtung innehat) ist demgegenüber nicht entscheidend für die Verantwortungsübernahme. Insgesamt sind die Unterschiede, sowohl die Ausbildung als auch die Zusatzausbildung betreffend, nicht sehr hoch. Die Übernahme von Verantwortung für Personalentwicklungsaufgaben in Kindertageseinrichtungen ist damit

¹⁶ Jeweils der höchste Schulabschluss.

weniger an die individuelle Qualifikation der Einrichtungsleitung gekoppelt als vielmehr an strukturelle Faktoren, beispielsweise die Einrichtungsgröße (vgl. Kap. 5.1.1).

5.3 Trägerprofil und Kooperationen

Wie gut ein Träger seine Einrichtung(en) unterstützen kann, hängt auch damit zusammen, wie viele Einrichtungen er betreibt und in welchen Handlungsfeldern er aktiv ist. So haben Träger mit nur einer Kindertageseinrichtung tendenziell weniger ökonomische und personelle Spielräume als Träger mit vielen Kindertageseinrichtungen und/oder sonstigen Einrichtungen innerhalb und/oder außerhalb der Kinder- und Jugendhilfe. Das Profil eines Trägers beeinflusst zudem die Möglichkeiten, Personal flexibel einsetzen zu können und damit aktiver Personalentwicklung zu betreiben. Größere Träger haben mehr Möglichkeiten, sich Know-how zur Weiterentwicklung der Organisation zu erschließen, was mit Blick auf die Personalentwicklung ein Vorteil sein kann. Auf der anderen Seite steigt die Herausforderung, die Nähe zu den einzelnen Einrichtungen zu gestalten (Roth 2009). In den letzten Jahren veränderten sich die Rahmenbedingungen für die Arbeit in Kindertageseinrichtungen zusehends. Dies gilt insbesondere für Finanzierungsregelungen und Trägerstrukturen. Viele kleinere Träger (beispielsweise Kirchengemeinden) schließen sich zusammen und arbeiten unter einem gemeinsamen Dach (Trägerverbund, Trägergesellschaft, Kita-Zweckverband etc.). Die Gründe für Zusammenschlüsse sind vielfältig und -schichtig. Dadurch können beispielsweise Hauptamtlichkeit und Professionalität im Management ermöglicht, die Personalplanung besser umgesetzt und ein bedarfsgerechtes Betreuungsangebot sichergestellt werden.

Empirische Befunde

Den Befunden der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung zufolge gab es in der Hälfte aller Einrichtungen in den letzten fünf Jahren auf Trägerseite größere organisatorische Veränderungen. Zu einem Trägerzusammenschluss kam es bei jeder zehnten Kindertageseinrichtung. Sechs von sieben dieser Einrichtungen werden von Kirchengemeinden getragen. Die Veränderung der Trägerstrukturen betrifft auch

die Personalentwicklung in den Kindertageseinrichtungen. Vorteile könnten sich zum Beispiel ergeben, wenn Zusammenschlüsse mit einer Etablierung professioneller Strukturen auf der Trägerseite einhergehen, die auch das Personalmanagement erfasst. Diesen Entwicklungen zum Trotz hat ein großer Anteil der Kindertageseinrichtungen in Deutschland einen Träger, der genau eine Kindertageseinrichtung und keine sonstigen Einrichtungen betreibt (vgl. Kap. 2.6.3). Für die betreffenden Einrichtungen könnten Kooperationen eine Möglichkeit darstellen, fehlenden trägerseitigen Strukturen und Angeboten zu begegnen.

In der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung geben knapp zwei Drittel (64%) der Einrichtungen an, mit mindestens einem Partner in Fragen der Personalentwicklung zusammenzuarbeiten (vgl. Tab. 30). Gut die Hälfte dieser Einrichtungen (49%) nennt einen, 28% der Kindertageseinrichtungen geben zwei Kooperationspartner zum Thema Personalentwicklung an. Am häufigsten findet eine Zusammenarbeit mit anderen Kindertageseinrichtungen des eigenen Trägers statt (36%). Knapp jede vierte Kindertageseinrichtung kooperiert darüber hinaus mit Fachschulen und anderen Ausbildungsinstitutionen (24%). Etwas mehr als jede fünfte Einrichtung arbeitet mit Fachverbänden (21%) zusammen, wenn es um das Thema Personalentwicklung geht. Weniger verbreitet ist zu diesem Thema die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt (14%), mit Trägerverbänden (11%), mit Kindertageseinrichtungen eines anderen Trägers (9%) oder mit anderen Trägern (5%). Die Kooperationen finden zu unterschiedlichen Aspekten von Personalentwicklung statt. Spezifische, häufig erwähnte Themen sind: Personalgewinnung, Personalbedarfsplanung, Praktikum, Praxisanleitung, Ausbildung, Weiterbildung und Qualitätsmanagement. Auch ein „Allgemeiner Austausch“ wird hier genannt.

Tab. 30: Kooperationen in Fragen der Personalentwicklung (Kitas in %; Mehrfachnennungen)

Andere Kita(s) unseres Trägers	36
Fachschulen oder andere Ausbildungsinstitutionen	24
Fachverbände	21
Jugendamt	14
Zusammenschluss von Trägern (z. B. Trägerverband)	11
Kita(s) eines anderen Trägers	9
Andere(r) Träger	5
Kooperationen insgesamt	64

Frage: Mit wem arbeitet Ihre Einrichtung in Fragen der Personalentwicklung zusammen?

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.254)

Mit zunehmender Trägergröße/-struktur nimmt der Anteil der Kindertageseinrichtungen zu, die Kooperationen zu Fragen der Personalentwicklung eingehen. Während 53% der Einrichtungen von „kleinen“ Trägern mindestens einen Kooperationspartner haben, sind es 72% der Einrichtungen „großer“ Träger. Darüber hinaus sind Kooperationen bei Kindertageseinrichtungen, in denen zwischen Träger und Einrichtungsleitung verbindlich geklärt ist, wer für das Thema Personalentwicklung zuständig ist, wahrscheinlicher als bei Kindertageseinrichtungen ohne verbindliche Aufgabenklärung (76% vs. 48% mit mindestens einer Kooperation). Die Zusammenhänge bleiben auch dann bestehen, wenn mehrere Merkmale¹⁷ statistisch gleichzeitig berücksichtigt werden.

Ob eine Kooperationen mit den einzelnen Akteuren stattfindet, hängt – je nach Kooperationspartner – mit unterschiedlichen Faktoren zusammen: Kooperationen mit anderen Kindertageseinrichtungen des gleichen Trägers gehen – wie erwartet – häufiger Einrichtungen „großer“ Träger (51%) ein (im Durchschnitt aller Einrichtungen sind es 36%). Je größer das Einrichtungsteam, desto eher wird mit Fachschulen zusammengearbeitet, was angesichts eines tendenziell mit der Teamgröße steigenden Bedarfs an Nachwuchskräften nicht überrascht. Jede dritte Einrichtung mit einem großen Team

kooperiert mit Fachschulen. Bei Einrichtungen mit sehr kleinen Teams tut dies nur jede zehnte.

Einrichtungen „großer“ Träger sind zudem häufiger (37%) Kooperationseinrichtungen von Fachschulen als Einrichtungen „kleiner“ Träger (16%). Hier spielt auch, aber nicht nur, die räumliche Nähe eine Rolle. So sind Einrichtungen „großer“ Träger öfter in Großstädten anzutreffen als Einrichtungen „kleiner“ Träger. Als günstig für eine entsprechende Kooperation mit Fachschulen erweist es sich zudem, wenn zwischen Träger und Einrichtungsleitung verbindlich abgesprochen ist, wer für das Thema Personalentwicklung zuständig ist. Einrichtungen von Kirchengemeinden (31%), von Wohlfahrtsverbänden und Einrichtungen privat-gewerblicher Träger (jeweils 23%) gehen eine Kooperation zum Thema Personalentwicklung mit Fachverbänden eher ein als Einrichtungen in kommunaler Trägerschaft (9%). Zudem ist der Anteil derer, die mit Fachverbänden kooperieren, bei Einrichtungen „kleiner“ Träger (25%) höher als bei Einrichtungen „großer“ Träger (15%). Eine Kooperation zum Thema Personalentwicklung mit dem Jugendamt gehen Einrichtungen kommunaler Träger (26%) erwartungskonform häufiger ein als Einrichtungen freier Träger (9%–12%). Auch hier spielt die Aufgabenklärung eine Rolle. So gehen 12% der Einrichtungen öffentlicher Träger ohne Aufgabenklärung und 36% (30% mit mündlich und 42% mit schriftlich vereinbarter Zuständigkeit für Personalentwicklung) der Einrichtungen öffentlicher Träger mit Aufgabenklärung eine entsprechende Kooperation ein. Ob mit Trägerverbänden kooperiert wird, hängt auch mit der Trägerschaft zusammen. Erwartungsge-

17 Es wurden folgende Merkmale einbezogen: Trägergröße/-struktur, Trägerschaft, Teamgröße, Elterninitiative, betriebliche Einrichtungen, Ost-West, Gemeindetyp, verbindliche Aufgabenklärung Personalentwicklung, Freistellung der Leitung.

mäß kooperieren Kirchengemeinden am ehesten (16%) mit Trägerverbänden oder ähnlichen Trägerzusammenschlüssen.

5.4 Fazit

Die Rahmenbedingungen für die Arbeit in Einrichtungen der Kindertagesbetreuung sind äußerst heterogen. Dadurch variieren auch die strukturellen Voraussetzungen für die Realisierung von Personalentwicklung in den Kindertageseinrichtungen beträchtlich. Unterschiedliche Aufgabenprofile der Einrichtungsleitung, eine mehr oder weniger verbindliche Aufgabenklärung zwischen Leitung und Träger, erheblich voneinander abweichende Zeitressourcen, eine große Diversität von Leitungskompetenzen und eine mehr oder weniger gute Unterstützung durch den Träger (z. B. durch die Bereitstellung von Informationen und dem Vorhandensein eines Ansprechpartners für das Thema Personalentwicklung) sind nur einige der vielen Bedingungen, unter denen Personalentwicklung in den Einrichtungen realisiert wird.

Dass Träger und Einrichtungsleitung verbindlich klären, wer für die Personalentwicklung zuständig ist, hat sich im Rahmen der vorliegenden Studie als günstige Voraussetzung für die Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen herausgestellt. Dies gilt nicht nur für die Personalentwicklung. Die AQUA-Studie hat gezeigt, dass fast alle Leitungen (88%) allgemein eine verbindliche Aufgabenklärung für absolut bzw. sehr wichtig halten (Schreyer u. a. 2014). Die Befunde der vorliegenden Studie zeigen: Kindertageseinrichtungen, in denen eine verbindliche Aufgabenklärung zum Thema Personalentwicklung vorliegt, bewerten die Zusammenarbeit mit ihrem Träger im Allgemeinen und die Fachkompetenz des Trägers im Aufgabenbereich Personalentwicklung im Spezifischen besser als Kindertageseinrichtungen ohne verbindliche Aufgabenklärung. Sind die Aufgaben verbindlich geklärt, werden zudem eher Kooperationen zum Thema Personalentwicklung eingegangen, als wenn dies nicht der Fall ist. In 70% der Einrichtungen liegt solch eine Aufgabenklärung tatsächlich vor, wobei vor allem kommunale Einrichtungen und Einrichtungen mit sehr kleinen und kleinen Teams hier noch Aufholbedarf haben. Vergleicht man die Befunde der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung mit den Ergebnissen der AQUA-Studie (Schreyer u. a. 2014), deutet dies auf

einen steigenden Anteil an Einrichtungen hin, in denen Aufgabentransparenz besteht.

Dies ist auch insofern wichtig, als dass die Träger – und damit bestätigen die Ergebnisse der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung Befunde anderer Studien (Klaudy u. a. 2016; Nentwig-Gesemann u. a. 2016; Schreyer u. a. 2014) – Personalentwicklungsaufgaben in erheblichem Umfang an die Einrichtungsleitungen delegieren. Diese sind in fast allen Kindertageseinrichtungen in Aufgaben der Personalentwicklung einbezogen und nicht selten überwiegend oder voll dafür verantwortlich. Nur in sehr wenigen Einrichtungen liegt die Verantwortung für alle abgefragten Aufgaben der Personalentwicklung vollständig oder überwiegend beim Träger. Dies gilt in abgeschwächter Form für Aufgaben der Personalgewinnung. Hier übernehmen v.a. kommunale Träger verstärkt Verantwortung. Privatgewerbliche Träger, so zeigen die Ergebnisse, binden Personalentwicklungsaufgaben insgesamt stärker an sich. Die Fachberatung, der die Rolle als Impulsgeberin für Personalentwicklungsprozesse zugeschrieben wird, ist in entsprechende Aufgaben auffallend wenig einbezogen.

In welchem Umfang Träger die Verantwortung für Aufgaben der Personalentwicklung an ihre Leitungskräfte weitergeben, hängt dabei nicht in erster Linie von der individuellen (Zusatz-)Qualifikationen der Leitungskraft ab, sondern ist vielmehr an strukturelle Rahmenbedingungen – insbesondere an die Teamgröße – gekoppelt. Je größer das Einrichtungsteam, desto wahrscheinlicher ist es, dass der Einrichtungsleitung die Verantwortung für Aufgaben der Personalentwicklung vollständig übertragen wird. Dies deutet auf einen noch wenig systematischen Umgang mit Personalentwicklung im Arbeitsfeld hin.

Dem großen Handlungsspielraum, den Leitungen im Aufgabenbereich Personalentwicklung haben, stehen uneinheitliche Qualifizierungswege und sehr unterschiedliche, häufig eingeschränkte Zeitressourcen für Leitungsaufgaben gegenüber. Ausreichend Zeit für Leitungsaufgaben zu haben, ist den Kita-Leitungen sehr wichtig (Schreyer u. a. 2014). Aus Sicht der Kindertageseinrichtungen gibt es hier aber noch erhebliches Potenzial: Nach der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung war 2018 in jeder fünften Einrichtung (19%) eine nicht freigestellte Leitung tätig; die Hälfte der Einrichtungen hatte teilweise freigestellte Leitungen. Trotz der zu beobachtenden Verbesserung in der Freistellung

besteht in 41% der Einrichtungen der Wunsch nach mehr Freistellung, was auch mit steigenden Anforderungen an die Leitungstätigkeit in Zusammenhang stehen dürfte. Um ihre Aufgaben erfüllen zu können, benötigen Leitungskräfte neben pädagogischer Expertise auch Managementkompetenzen. Allerdings ist nur in 29% der Einrichtungen eine Leitungskraft mit einer Zusatzausbildung tätig, die sie speziell für die Leitungstätigkeit qualifiziert. Hier scheint es angemessen, dem Thema Personalentwicklung in gezielten Fortbildungen für Leitungskräfte oder in der Ausbildung insgesamt mehr Bedeutung zukommen zu lassen.

Kompetenzen im Bereich Personalentwicklung können auf Trägerseite ebenfalls nicht vorausgesetzt werden. Die WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung zeigt, dass die Kindertageseinrichtungen mit der Zusammenarbeit mit ihrem Träger überwiegend zufrieden sind. Die allgemeine Zusammenarbeit mit dem Träger wird aber besser bewertet als die spezifische trägerseitige Unterstützung im Aufgabenbereich Personalentwicklung.

Ein beträchtlicher Anteil der Kindertageseinrichtungen in Deutschland erhält nach eigener Wahrnehmung folglich zu wenig Unterstützung durch ihre Träger, wenn es um die Personalentwicklung geht. Jeweils mindestens ein Drittel der Kindertageseinrichtungen gibt an, dass ihr Träger keine ausreichenden Informationen zum Thema Personalentwicklung zur Verfügung stellt und über keine hohe Fachkompetenz in diesem Themenfeld verfügt. Entsprechend professionelle Trägerstrukturen scheinen eher bei „großen“ als bei „kleinen“ Trägern gegeben zu sein. Die Möglichkeit, zu unterschiedlichen Aspekten von Personalentwicklung mit Dritten zusammenzuarbeiten, wird aber gerade von Einrichtungen „kleiner“ Träger noch nicht systematisch genutzt: Die Befunde der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung zeigen, dass diesbezügliche Kooperationen vor allem jene Einrichtungen eingehen, die bei ihrem Träger bereits vielfältige Strukturen vorfinden. Das heißt nicht, dass Kooperationen keine gute Möglichkeit der Unterstützung bei der Realisierung von Personalentwicklung darstellen können. Insgesamt sind Kooperationen zu diesem Thema aber nicht die Regel. Von den zwei Dritteln der Einrichtungen, die zum Thema Personalentwicklung mit Dritten zusammenarbeiten, kooperiert die Hälfte mit genau einem der abgefragten Kooperationspartner. Sollen Kooperationen als eine Möglichkeit der Stärkung von Personalentwicklungsprozessen in den Einrichtun-

gen forciert werden, scheint es u. a. sinnvoll, dass Träger die Zuständigkeiten für den Aufgabenbereich Personalentwicklung klar definieren und diese transparent machen. Denn dann gehen Kindertageseinrichtungen eher Kooperationen ein.

Insgesamt deuten die in den Blick genommenen Rahmenbedingungen darauf hin, dass Personalentwicklung im Feld der Kindertagesbetreuung bislang wenig systematisch erfolgt und die Träger von Kindertageseinrichtungen Personalentwicklung als eigenständiges Aufgabenfeld noch nicht umfassend etabliert haben.

Die folgenden, konkreten Analysen zum Zusammenspiel von Rahmenbedingungen und Personalentwicklung zeigen, welche Rolle die untersuchten Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung von Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen haben.

6 Angewandte Instrumente und Strategien der Personalentwicklung

Personalentwicklungsinstrumente lassen sich nach unterschiedlichen Kriterien unterscheiden (Solga u. a. 2011; Friedrich 2010), beispielsweise nach Dauer und Umfang oder ihrer Zielgruppenorientierung. Hier wird gefragt, ob es sich um kurzzeitige oder langfristige Veranstaltungen handelt und an welche Zielgruppen (einzelne Mitarbeiter/innen, Gruppen, das gesamte Team etc.) sich die Maßnahmen richten. Eine weitere mögliche Differenzierung berücksichtigt die zeitliche Ausrichtung der Maßnahmen, angefangen bei Maßnahmen der Einarbeitung (into the job) bis hin zu Maßnahmen, die am Ende einer Beschäftigung eingesetzt werden können. Eine strategische Personalentwicklung, wie sie heute in der Fachliteratur diskutiert wird, setzt systematisch geplante, auf definierte Ziele ausgerichtete und konzeptionell miteinander verbundene Instrumente voraus (vgl. Kap. 1). Diesbezüglich werden in der Kinder- und Jugendhilfe noch Entwicklungsnotwendigkeiten gesehen, beispielsweise im Bereich der Fort- und Weiterbildung (Mohr/Ziegler 2015).

Es gibt eine Vielzahl von Personalentwicklungsinstrumenten, aber keine allgemeingültigen Personalentwicklungspraktiken und -instrumente, die unabhängig von Branche, Organisationskultur und/oder -strategie effektiv genutzt werden können (Fay u. a. 2005). Zumal viele dieser Instrumente für den Einsatz in Industrie- und Dienstleistungsbetrieben entwickelt wurden und sich nur bedingt für den direkten Einsatz im Arbeitsfeld eignen. Joachim Merchel spricht in diesem Zusammenhang von einer reflektierten Integration (Merkel 2001). Jede Kindertageseinrichtung sollte daher Personalentwicklungsinstrumente auswählen, die auf ihren Kontext, ihre Größe, ihre Spezifika sowie ihr Leitbild und ihre strategische Ausrichtung zugeschnitten sind.

Die bisher dargestellten Befunde der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung machen deutlich, dass Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen unter sehr unterschiedlichen personellen

(vgl. Kap. 3) wie organisationsbezogenen (vgl. Kap. 5) Rahmenbedingungen stattfindet und unterschiedlich große Aufmerksamkeit erhält (vgl. Kap. 4). Daher sind auch bei der konkreten Ausgestaltung von Personalentwicklung in den Einrichtungen erhebliche Unterschiede zu erwarten.

Anhaltspunkte dazu, wie Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen ausgestaltet ist, finden sich in einigen empirischen Studien im Bereich der Elementarpädagogik. Die umfassendsten Hinweise liefert die AQUA-Studie (Schreyer u. a. 2014). Diese hat beispielsweise gezeigt, dass hinsichtlich der Maßnahmen für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter großer Handlungsbedarf besteht. Nur 5% der befragten Träger gaben an, entsprechende Maßnahmen für ältere Beschäftigte vorzuhalten. In Hinblick auf die Verbreitung von Einarbeitungskonzepten wird ebenfalls noch Potenzial gesehen. Als ein Ergebnis der Schlüssel-Studie (Viernickel u. a. 2013a) empfehlen deren Herausgeber, die Fort- und Weiterbildung systematisch auszubauen und ein umfassendes Fachberatungssystem einzurichten, welches auch Coaching und Supervisionsangebote beinhaltet, um den gestiegenen Herausforderungen in den Teams gerecht zu werden und die professionelle Haltung der Fachkräfte zu unterstützen.

Obgleich damit einige Aspekte von Personalentwicklung angesprochen werden, fehlen im Arbeitsfeld Kindertagesbetreuung Studien, die die Personalentwicklung ganzheitlich in den Blick nehmen. Einzelne Studien zur Personalentwicklung in sozialen Organisationen oder der Kinder- und Jugendhilfe verweisen darauf, dass Personalentwicklung im Arbeitsfeld bislang noch wenig systematisch erfolgt (Mohr/Ziegler 2015; Kursawe 2007; vgl. Kap. 1).

Es stellt sich daher die Frage, welche Personalentwicklungsinstrumente in Kindertageseinrichtungen zum Einsatz kommen, welche Zielgruppen diese adressieren, welche Relevanz die einzelnen Maßnahmen für die Kindertageseinrichtungen haben und welche Faktoren die Personalentwicklung in den Einrichtungen begünstigen oder hemmen.

Um Unterschiede herauszuarbeiten, werden in erster Linie die in Kapitel 2.6 eingeführten Strukturmerkmale (Teamgröße, Trägerschaft, Trägergröße/-struktur, Alterszusammensetzung der Teams etc.) herangezogen. Wo es sinnvoll erscheint, werden weitere Merkmale berücksichtigt – beispielsweise das Vorliegen unbesetzter Stellen.

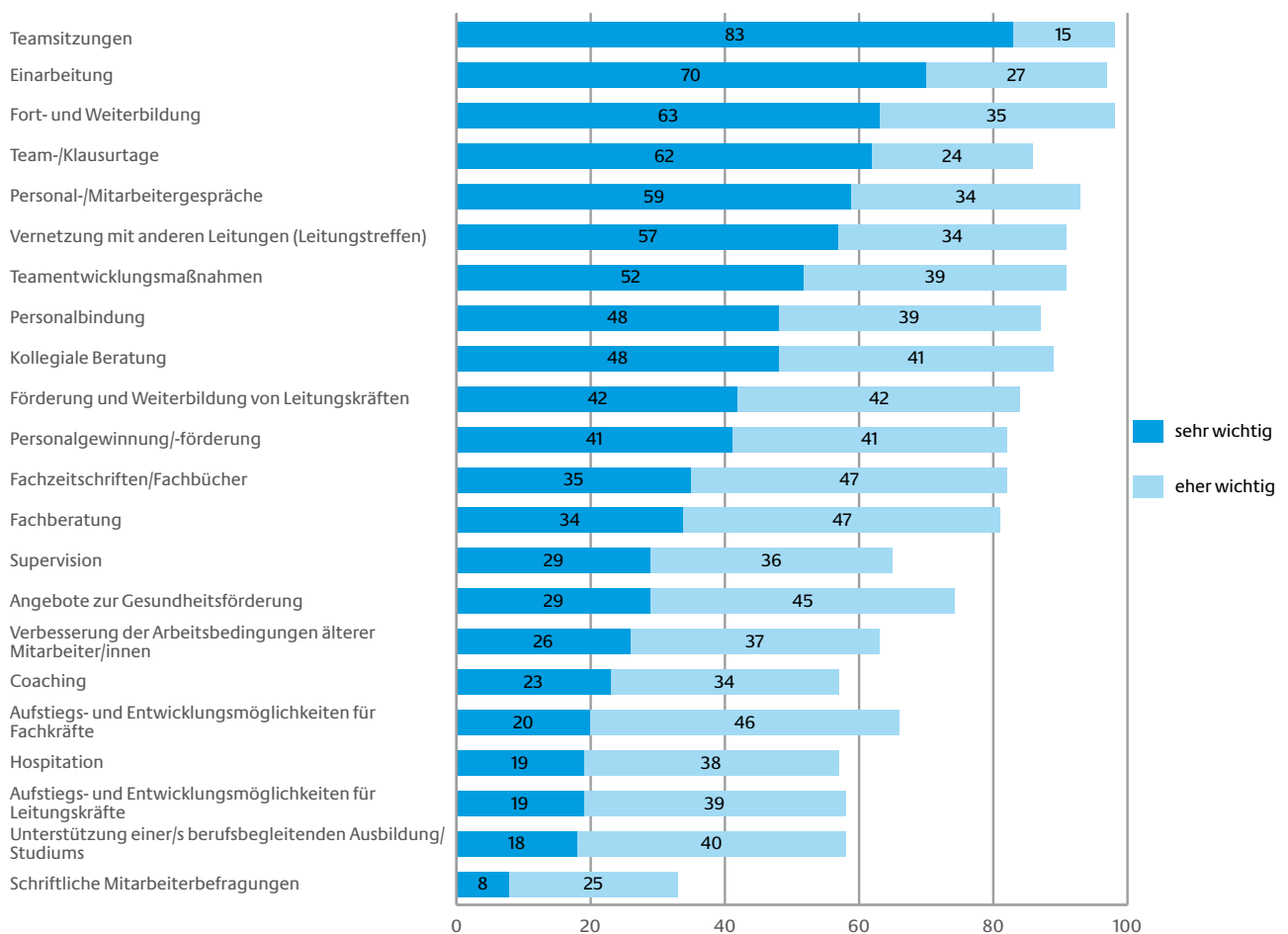
In diesem Kapitel werden die folgenden Teilbereiche der Personalentwicklung vertiefend untersucht: Einarbeitung, Fachberatung, Mitarbeitergespräche, Fort- und Weiterbildung, Maßnahmen der Teamentwicklung, Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie Transfer und Evaluation von Personalentwicklung. Diese setzen an unterschiedlichen Phasen einer beruflichen Tätigkeit an und adressieren unterschiedliche Zielgruppen. Entsprechend der unterschiedlichen Zielrichtungen können diese als relativ eigenständige, voneinander unabhängige, aber durchaus miteinander kombinierbare Ansätze betrachtet werden. Im Anschluss an eine vergleichende Betrachtung der Relevanz von Personalentwicklungsinstrumenten aus Sicht der Einrichtungen (vgl. Kap. 6.1) werden die ausgewählten Personalentwicklungsinstrumente behandelt. Jedes dieser Teilkapitel ist so aufgebaut, dass das Instrument kurz beschrieben wird und dann empirische Ergebnisse folgen. Die Ergebnisse zu den Themen Lerntransfer und Bewertung des Erfolgs (Evaluation) von Personalentwicklungsmaßnahmen werden aufgrund ihrer Bedeutung für die Qualitätsentwicklung (vgl. Kap. 6.8) in einem eigenständigen Teilkapitel dargestellt. Im abschließenden Fazit werden die Instrumente noch einmal aufgegriffen (vgl. Kap. 6.9).

6.1 Relevanz von Personalentwicklungsmaßnahmen aus Sicht der Kindertageseinrichtungen

In der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung wurden die Kindertageseinrichtungen gebeten, die Bedeutung einzelner Maßnahmen der Personalentwicklung auf einer vierstufigen Skala von „sehr wichtig“ über „eher wichtig“ und „eher nicht wichtig“ bis zu „nicht wichtig“ einzuschätzen. Sie sollten auch dann eine Einschätzung abgeben, wenn in der Kindertageseinrichtung die genannte Maßnahme nicht zum Einsatz kommt.

Die Mehrzahl der Einrichtungen schätzt die verschiedenen Maßnahmen bzw. Strategien der Personalentwicklung als sehr bzw. eher wichtig ein (vgl. Abb. 11). Eine besondere Wertschätzung mit Zustimmungsraten in Höhe von 86 % für Teamklausurtage und 91 % für Teamentwicklungsmaßnahmen bis zu 98 % für Teamsitzungen wird Maßnahmen entgegengebracht, die der Teambildung dienen. Der Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Personal-/Mit-

arbeitergesprächen wird ebenfalls eine erhebliche Bedeutung beigemessen. 97 % bzw. 93 % der Einrichtungen sehen diese Maßnahmen als sehr oder eher wichtig an. Nimmt man die Relevanzzuschreibungen zum Maßstab, lässt sich bei Qualifikationsthemen ein weiterer Schwerpunkt erkennen. Für 98 % der Kindertageseinrichtungen ist die Fort- und Weiterbildung von Fachkräften und für 84 % der Einrichtungen die Förderung und Weiterbildung von Führungskräften sehr und eher wichtig. Eine geringere Bedeutung wird beratungsorientierten Ansätzen – wie der Fachberatung, dem Coaching und der Supervision – zugemessen. Auch Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten für Fachkräfte ohne Leitungsfunktion und für Führungskräfte ohne Leitungsfunktion sind aus Sicht der Einrichtungen vergleichsweise weniger relevant. Betrachtet man die insgesamt hohe Wertschätzung, die den Maßnahmen der Personalentwicklung entgegengebracht wird, so scheint dies in einem gewissen Spannungsverhältnis zu den tatsächlichen Aktivitäten zu stehen, wie die Auswertungen dieses Kapitels zeigen.

Abb. 11: Einschätzung der Wichtigkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen (Kitas in %)

Frage: Wie wichtig werden in Ihrer Einrichtung die folgenden Personalentwicklungsangebote/-instrumente genommen? Bitte bewerten Sie die Wichtigkeit der folgenden Angebote und Instrumente unabhängig davon, ob sie in Ihrer Einrichtung vorkommen. (Skala: „sehr wichtig“; „eher wichtig“; „eher nicht wichtig“; „nicht wichtig“; vereinfachte Ergebnisdarstellung)

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.301–1.409)

6.2 Einarbeitung

Die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird häufig als erste Maßnahme der Personalentwicklung bezeichnet. Sie besitzt eine sozial-integrierende und eine formal-qualifizierende Komponente und leistet einen wichtigen Beitrag dazu, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an eine Einrichtung zu binden (Becker 2009). Mit der Einarbeitung werden verschiedene Ziele verfolgt: So sollen neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in kurzer Zeit befähigt werden, ihre Aufgaben kompetent zu erfüllen, sie sollen sich mit ihrem Arbeitgeber identifizieren, eine positive Bindung an den neuen Arbeitgeber bzw. den neuen Arbeitsplatz und Engagement entwickeln. Eine unzureichende Einarbeitung wird grundsätzlich

mit Unzufriedenheit, Demotivation und einer fehlenden Leistungsbereitschaft in Verbindung gebracht (Becker 2009). Empirische Untersuchungen verweisen darüber hinaus auf eine erhöhte Fluktuationsrate in den ersten zwölf Monaten einer Betriebszugehörigkeit (Erlinghagen 2017; Köhler u. a. 2008). Dem Einarbeitungsprozess wird damit eine erhebliche Bedeutung für die Motivation und Integration neuer Fachkräfte zugeschrieben.

Im Arbeitsfeld Kindertagesbetreuung müssten die Einarbeitung und die möglichst frühe Bindung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Einrichtung bzw. den Träger angesichts der aktuellen Personalsituation zunehmend wichtige Elemente der Personalentwicklung sein (AGJ 2018). Eine „gute Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ wird nach den Ergebnissen der

Fachkräftebefragungen im Rahmen der AQUA-Studie auf einer fünfstufigen Skala von „unwichtig“ bis „absolut wichtig“ von 87% der befragten Einrichtungsleitungen und von 86% der Fachkräfte ohne Leitungsfunktion als sehr wichtig oder absolut wichtig eingestuft. Die Gegenüberstellung mit dem Vorhandensein von Einarbeitungsstrategien verweist auf deutliche Differenzen, vor allem die Einarbeitung der Leitungskräfte betreffend: So sehen 62% der Fachkräfte ohne Leitungsfunktion, aber nur 36% der Einrichtungsleitungen diese Arbeitsbedingung als überwiegend bzw. vollständig erfüllt an (Schreyer u. a. 2014).

Abhängig von einer regional sehr unterschiedlichen Personalsituation, berichten einige Personalverantwortliche von Trägern im Rahmen der 2013 durchgeführten Trägerbefragungen zur Arbeitssituation von Erzieherinnen und Erziehern in Kindertageseinrichtungen (Projekt „KONTI“) von einem gestiegenen Einarbeitungs- und Nachqualifizierungsaufwand für neues Personal. Um Stellenbesetzungen vornehmen zu können, seien Nachschulungen für den passgenauen Einsatz und die Senkung von Anforderungen bei Neueinstellungen teilweise notwendig (Klaudy u. a. 2016). In der Zwischenzeit dürften sich diese Anzeichen eines Fachkräftemangels noch verschärft haben.

Damit eine Einarbeitung gelingt, bedarf es geeigneter Rahmenbedingungen und einer konzeptionellen und zeitlichen Vorbereitung, wie die Befunde des Projektes „TEAM-BaWü“ zeigen. Dort wurden die Erfahrungen multiprofessioneller Teams¹⁸ hinsichtlich der Zusammensetzung und Aufgabenteilung des Teams, der

Arbeitsprozesse und -zufriedenheit der Teammitglieder sowie der Qualität der pädagogischen Praxis in den Blick genommen (Weltzien u. a. 2016). Einschlägig-hoch qualifizierte Personen, die aber nicht im traditionellen Sinne zu den einschlägigen Fachkräften gehören, beschreiben die Einarbeitung überwiegend als Herausforderung und intensiven Lernprozess. Als Gründe hierfür nennen sie strukturelle und organisatorische Probleme – wie personelle Engpässe und Zeitknappheit – und unzureichende Absprachen über Aufgaben und Handlungsspielräume zwischen Träger bzw. Einrichtungsleitung und Fachkräften sowie „die relative Praxisferne der akademischen Ausbildung[en; d. Verf.]“ (Weltzien u. a. 2016, S. 178). Nicht-einschlägig qualifizierte Fachkräfte beschreiben die Einarbeitungsphase insgesamt als wenig systematisch (keine festen Zuständigkeiten für die Anleitung, unregelmäßige Gespräche mit der Leitung, Fehlen zielgruppenspezifischer Einarbeitungskonzepte), aus ihrer Perspektive kommt es zum „Einarbeitungsschock“.

Die Arbeitsgruppe „Frühe Bildung“, die Perspektiven zur Umsetzung des Communiqués „Frühe Bildung weiterentwickeln und finanziell sichern“ erarbeitet hat, formuliert das Ziel, das Arbeiten in multiprofessionellen Teams weiter voranzutreiben und durch geeignete Rahmenbedingungen zu unterstützen. Spezifische Einarbeitungs- und Personalentwicklungskonzepte sollen zu einer schnellen Anschlussfähigkeit ohne Aufgabe der spezifischen Wissens- und Könnensbestände führen (BMFSFJ/JFMK 2016).

Einarbeitungskonzepte sollen also eine systematische Einarbeitung unterstützen. Diese sind im Arbeitsfeld aber noch nicht die Regel (z. B. Schreyer u. a. 2014).

Empirische Befunde

Die WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung liefert ebenfalls Befunde dazu, ob es Einarbeitungskonzepte in den Kindertageseinrichtungen gibt. Zudem liegen Ergebnisse zu den Fragen vor, wer die Einarbeitung übernimmt, welche flankierenden Maßnahmen im Prozess der Einarbeitung genutzt werden, wie wichtig die Einarbeitung aus Sicht der Einrichtungen ist und wie zufrieden die Einrichtungen mit der Einarbeitung sind.

Neue Fachkräfte einzuarbeiten wird von den Einrichtungen als wichtiges Instrument zur Entwicklung des Personals angesehen. 70% der im Rahmen der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung befragten Einrichtungen halten die Einarbeitung für sehr wichtig, 27% sehen diese als eher wichtig an. Nur für einen sehr kleinen

18 In dieser Studie gibt es eine sehr weite Definition von Multiprofessionalität, weil jedes Team, in dem nicht nur Kinderpfleger/innen und Erzieher/innen beschäftigt sind, als multiprofessionell bezeichnet wird. „Neue Fachkräfte“ sind demnach alle Fachkräfte, die keine Ausbildung als Erzieher/in oder Kinderpfleger/in abgeschlossen haben. Sie teilen sich in einschlägig-hoch qualifizierte Fachkräfte (Kindheitspädagogen/-innen, Sozialpädagogen/-innen, Sozialarbeiter/innen, Diplompädagogen/-innen, Diplom-Erziehungswissenschaftler/innen mit sozialpädagogischem Schwerpunkt oder B.A. dieser Fachrichtung, Grund- und Hauptschullehrer/innen, Studienabschluss im pädagogischen, erziehungswissenschaftlichen, psychologischen Bereich mit mind. vier Semestern Pädagogik (Schwerpunkt Kinder und Jugendliche/Entwicklungspsychologie), Personen mit Studienabschluss der Heilpädagogik, Heilpädagogen/-innen) und nicht-einschlägig qualifizierte Fachkräfte nach §7 Abs. (2) 9 KiTaG und §7 Abs. (2) 10 KiTaG (Heilerziehungspfleger/innen, Physiotherapeuten/-innen, Krankengymnasten/-innen, Ergotherapeuten/-innen, Beschäftigungs- und Arbeitstherapeuten/-innen, Logopäden/-innen, Gesundheits- und Kinderkrankenpfleger/innen, Hebammen, Entbindungspfleger/innen, Haus- und Familienpfleger/innen, Dorfhelfer/innen, Fachlehrer/innen für musisch-technische Fächer und Personen, die die erste Staatsprüfung für das Lehramt an Grundschulen oder Grund- und Hauptschulen oder für das Lehramt an Sonderschulen erfolgreich bestanden haben).

Teil der Einrichtungen (3%) stellt die Einarbeitung (eher) kein wichtiges Instrument dar. Unter den abgefragten Personalentwicklungsinstrumenten wird seitens der Einrichtungen lediglich den Teamsitzungen mehr Relevanz beigemessen.

In 70% der Kindertageseinrichtungen gibt es tatsächlich auch ein Einarbeitungskonzept für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dieses ist häufiger schriftlich (46%) als mündlich (24%) vereinbart. Damit liegt die Quote deutlich höher als die in der AQUA-Studie seitens der Leitungen (43%) und der Träger (45%) ausgewiesenen Anteile. In Einrichtungen, in denen die Zuständigkeit für Personalentwicklung zwischen Träger und Einrichtungsleitung verbindlich geklärt ist, sind Einarbeitungskonzepte verbreiteter. So liegt in der Hälfte der Einrichtungen mit fehlenden Aufgabenklärungen kein entsprechendes Konzept vor, während es in Einrichtun-

gen mit mündlicher (30%) und schriftlicher (13%) Klärung der Zuständigkeiten deutlich geringere Anteile sind.

Zudem nimmt der Anteil der Einrichtungen mit einem solchen Konzept mit zunehmender Teamgröße zu (vgl. Tab. 31). Während 42% der Einrichtungen mit sehr kleinen Teams (bis zu vier pädagogisch Tätigen) über ein Einarbeitungskonzept verfügen, sind es unter den Einrichtungen mit großen Teams (ab 15 pädagogisch Tätigen) 82%, wobei sich Unterschiede vor allem aus der unterschiedlichen Verbreitung schriftlicher Einarbeitungskonzepte ergeben (11% vs. 61%). Dabei ist zu berücksichtigen, dass mit zunehmender Teamgröße die Anzahl der in den letzten zwölf Monaten neu eingestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erheblich steigt. Das dürfte sich auch auf die Notwendigkeit von Einarbeitungskonzepten auswirken, erweist sich bei der multivariaten Auswertung aber nicht als statistisch relevant.

Tab. 31: Vorliegen von Einarbeitungskonzepten nach Teamgröße (Kitas in %)

Teamgröße	Nein	Ja,	
		mündlich vereinbart	schriftlich festgehalten
Sehr kleines Team (bis 4 pädagogisch Tätige)	58	31	11
Kleines Team (5 bis 7 pädagogisch Tätige)	44	24	32
Mittleres Team (8 bis 14 pädagogisch Tätige)	26	24	50
Großes Team (ab 15 pädagogisch Tätige)	19	21	61
Insgesamt	31	24	45

Frage: Gibt es ein Einarbeitungskonzept für neue pädagogische Mitarbeiter/innen?

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.360)

Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzuarbeiten, fällt grundsätzlich in den Aufgabenbereich der Einrichtungsleitung, kann aber (ganz oder in Teilen) von dieser delegiert werden, beispielsweise an das Einrichtungsteam. Danach gefragt, wer die Einarbeitung neuer Fachkräfte übernimmt (Mehrfachnennungen möglich), antwortet die große Mehrzahl der Einrichtungen, dass mehrere Personen für die Einarbeitung zuständig seien. Bemerkenswert ist, dass in 18% der Kindertageseinrichtungen die Einrichtungsleitung nicht zuständig für die Einarbeitung ist. Von den stellvertretenden Leitungen sind 38% an der Einarbeitung beteiligt, wobei sie diese Aufgabe in 95% aller Fälle zusammen mit der Einrich-

tungsleitung wahrnehmen. In 47% der Einrichtungen übernimmt eine dafür bestimmte pädagogische Fachkraft die Einarbeitung und in 55% der Einrichtungen erfolgt die Einarbeitung durch das Einrichtungsteam insgesamt.

Auch wenn die Einrichtungsleitung nicht oder nur teilweise an der Einarbeitung beteiligt ist, bleibt diese Aufgabe letztlich in ihrer Verantwortung. Daher wurde in der vorliegenden Studie untersucht, ob eine systematische Rückmeldung über den Verlauf der Einarbeitung an die Leitung erfolgt. Dies ist in 83% der Kindertageseinrichtungen, in denen die Einrichtungsleitung nicht in die Einarbeitung involviert ist, und in 93% der Kindertageseinrichtungen, in denen sie neben anderen Personengrup-

pen an der Einarbeitung beteiligt ist, der Fall. Insgesamt ist die Einarbeitung in Kindertageseinrichtungen mehr Gemeinschafts- als Einzelaufgabe. Dies birgt einerseits das Risiko, dass die einzuarbeitenden Kolleginnen und Kollegen keine feste Ansprechperson haben, und andererseits die Chance einer guten Teambildung von Anfang an.

Flankierende Maßnahmen können zu einer gelingenden Einarbeitung beitragen. Die Frage, durch welche Maßnahmen die Einarbeitung neuer pädagogischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Einrichtungen begleitet wird, liefert Hinweise darauf, welche Ziele mit der Einarbeitung verfolgt werden und wie systematisch diese in den Einrichtungen erfolgt. Am stärksten verbreitet

unter den abgefragten Maßnahmen sind Gespräche mit der Einrichtungsleitung, bzw. – wenn es um die Einarbeitung der Kita-Leitung geht – mit dem Vorgesetzten (vgl. Tab. 32). In fast allen Einrichtungen (89%) sind Gespräche mit dem Vorgesetzten Bestandteil der Einarbeitung neuer Leitungskräfte. In zwei Drittel der Einrichtungen (66%) finden im Verlauf der Einarbeitung neuer Fachkräfte Gespräche mit der Einrichtungsleitung statt. Damit sind bei einem Drittel der Kindertageseinrichtungen (34%) Gespräche zwischen neuen Fachkräften und der Einrichtungsleitung nicht üblich, was angesichts der Relevanz, die der Einarbeitung seitens der Einrichtungen zugeschrieben wird, überrascht.

Tab. 32: Begleitende Maßnahmen der Einarbeitung neuer pädagogischer Mitarbeiter/innen mit und ohne Leitungsfunktion (Kitas in %; Mehrfachnennungen)

Begleitende Maßnahmen der Einarbeitung	Pädagogische Mitarbeiter/innen ohne Leitungsfunktion	Einrichtungsleitung
Gespräche mit der Einrichtungsleitung bzw. der/dem Vorgesetzten	66	89
Bereitstellung von Informationsmaterial (z. B. Qualitätsstandards)	58	68
Hospitation in verschiedenen Gruppen oder bei speziellen Angeboten	51	24
Systematische kollegiale Beratung	42	34
Begleitung der Einarbeitung durch eine Patin/einen Paten und/oder eine Mentorin/einen Mentor	39	12
Zusätzliche Fortbildung	23	35
Einarbeitungs-/Willkommensworkshop	15	15
Supervision	12	16
Externes Coaching	3	10
Sonstiges	4	4
Keine dieser Maßnahmen	1	1

Frage: Durch welche der folgenden Maßnahmen wird die Einarbeitung neuer pädagogischer Mitarbeiter/innen mit und ohne Leitungsfunktion (ohne Praktikanten/-innen) in Ihrer Einrichtung begleitet?

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.240–1.241)

Zur Einarbeitung gehört bei vielen Einrichtungen die Bereitstellung von Informationsmaterial. Damit können mehrere Ziele verknüpft sein. Neben der Vermittlung von Qualitätsstandards kann dies eine Möglichkeit darstellen, die Identität des Trägers zu transportieren, indem Normen und Werte des Trägers vermittelt werden. Die insgesamt

zweithäufigste flankierende Einarbeitungsmaßnahme richtet sich etwas häufiger an Kita-Leitungen (68%) als an Fachkräfte ohne Leitungsfunktion (58%). Arbeiten Kita-Leitungen in Kindertageseinrichtungen mit größeren Teams und verfügt ihr Träger über Fachkompetenz in Bezug auf das Thema Personalentwicklung, erhalten sie im Zuge

ihres Einarbeitungsprozesses eher Informationsmaterial, beispielsweise über Qualitätsstandards. Eine gewisse Einrichtungsgroße und eine gewisse Trägerprofessionalität begünstigen demnach die Bereitstellung von Informationsmaterial im Zuge der Einarbeitung neuer Leitungskräfte. Bei der qualitativen Studie zur Personalentwicklung von Petra Strehmel und Julia Overmann wurde deutlich, dass es einzelne Träger gibt, bei denen ein Schwerpunkt der Personalentwicklung darin liegt, das eigene Profil des Trägers zu vermitteln und somit eine stärkere Identifikation zu erreichen (Strehmel/Overmann 2018). Interessanterweise zeigt sich bei der Analyse des Einflusses der Trägerschaft auf die Möglichkeit, die Werte und Identität des Trägers über Informationsmaterialien an neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu vermitteln, dass diese Option von keiner der Trägergruppen verstärkt genutzt wird. Möglicherweise liegt dieser Unterschied daran, dass die Trägerschaft auf einer zu aggregierten Ebene abgefragt wurde, möglicherweise auch daran, dass eine quantitative Abfrage hier zu kurz greift.

In der Hälfte der Kindertageseinrichtungen (51%) können neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion in anderen Gruppen oder bei speziellen Angeboten hospitieren. Deutlich seltener richtet sich diese Maßnahme an neue Leitungskräfte (in 24% der Einrichtungen). In Kindertageseinrichtungen mit sehr kleinen Teams (bis zu vier pädagogisch Tätigen) kommt diese Maßnahme erwartungsweise deutlich seltener zum Einsatz. Dennoch gehören in 29% der entsprechenden Einrichtungen Hospitationen zur Einarbeitung neuer pädagogischer Fachkräfte (ohne Leitungsfunktion) dazu. Demgegenüber sind entsprechende Hospitationen in mindestens der Hälfte der Einrichtungen ab fünf pädagogisch Tätigen möglich. Die systematische kollegiale Beratung kommt pädagogischen Fachkräften ohne Leitungsfunktion und Leitungskräften etwa gleichermaßen zugute (in 42% bzw. 34% der Einrichtungen). Pädagogische Fachkräfte ohne Leitungsfunktion werden deutlich häufiger durch eine Patin bzw. einen Paten und/oder eine Mentorin bzw. einen Mentor bei der Einarbeitung begleitet als Kita-Leitungen (in 39% bzw. 12% der Einrichtungen). Zusätzliche Fortbildungen im Rahmen der Einarbeitung sind eher für neue Leitungskräfte vorgesehen. Einarbeitungsworkshops sind im Rahmen der Einarbeitung weniger verbreitet. Sie werden häufiger von Kindertageseinrichtungen privat-gewerblicher Träger genutzt (33%). Nur wenige Einrichtungen bieten ihren neuen Fach- und Leitungskräften im Rahmen von Einarbeitungsprozessen Supervision oder Coaching an.

Bemerkenswert ist, dass die Anzahl der flankierenden Einarbeitungsmaßnahmen für die pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zwischen den Einrichtungen stark variiert. So zählen 16% der Kindertageseinrichtungen eine Maßnahme, weitere 20% zwei Maßnahmen, 25% drei Maßnahmen, 21% vier und 11% der Einrichtungen fünf Maßnahmen. Bei mehr als einem Drittel der Kindertageseinrichtungen sind somit maximal zwei Maßnahmen vorgesehen.

Obwohl eine große Mehrheit der Kindertageseinrichtungen (70%) die Einarbeitung als ein sehr wichtiges Personalentwicklungsinstrument einstuft, ist nur ein relativ geringerer Anteil (28%) der Einrichtungen, für die die Einarbeitung auch praktisch ein Bestandteil der Personalentwicklung ist, sehr zufrieden mit der Einarbeitung in der eigenen Einrichtung. 56% der Einrichtungen, für die die Einarbeitung auch praktisch ein Bestandteil der Personalentwicklung ist, äußern sich des Weiteren eher zufrieden mit diesem Instrument und 16% der Einrichtungen sind (eher) unzufrieden. Dabei steht die Zufriedenheit in Zusammenhang damit, wie systematisch die Einarbeitung in den Einrichtungen erfolgt. So sind größere Anteile von Einrichtungen mit als ohne Einarbeitungskonzept sehr zufrieden mit der Einarbeitung. Mit der Anzahl der flankierenden Einarbeitungsmaßnahmen steigt der Anteil an Einrichtungen, die mit der Einarbeitung sehr zufrieden sind. Aber auch bei Einrichtungen mit sehr kleinen Teams findet sich im Vergleich zu allen anderen Einrichtungen ein größerer Anteil, der mit der Einarbeitung sehr zufrieden ist. Gleiches gilt für Einrichtungen von Trägern mit genau einer Kindertageseinrichtung und keinen weiteren Einrichtungen im Vergleich zu Einrichtungen von Trägern mit weiteren (Kindertages-)Einrichtungen.

6.3 Fachberatung

Die Fachberatung gilt als wichtige Strategie, Fachlichkeit im Arbeitsfeld Kindertagesbetreuung zu erhalten und zu fördern. Sie wird als strukturelle Voraussetzung für eine hohe Qualität in der Kindertagesbetreuung angesehen (BMFSFJ/JFMK 2016; Preissing u. a. 2016). Hinsichtlich der zugeschriebenen Funktionen und der Aufgaben sowie der strukturellen Verankerung der Fachberatung gibt es große Unterschiede. Ein Teil der Träger hat Personen angestellt, die die Aufgabe der Fachberatung übernehmen (interne Fachberatung). In manchen Regionen bietet der öffentliche Träger auch anderen Trägern vor Ort an, von

der Fachberatung zu profitieren, indem beispielsweise gemeinsame Angebote gemacht werden. Ebenso gibt es Trägerverbünde, die sich eine Fachberatung teilen. Andere Träger wiederum unterstützen ihre Einrichtungen durch eine externe Fachberatung, die freiberuflich für den Träger tätig ist. Insbesondere privat-gewerbliche Träger nutzen externe Fachberatungen (Preissing u. a. 2016; Leygraf 2013).

Interne und externe Fachberatungen bringen je unterschiedliche Vor- und Nachteile mit sich. Die externe Fachberatung birgt den Vorteil eines unabhängigen „Blicks von außen“. Das kann je nach Aufgabenbereich der Fachberatung von Vorteil sein. Allerdings stellt sich die Frage, inwieweit bei einer externen Fachberatung längerfristige Beratungsprozesse ermöglicht werden. Ist die Fachberatung beim Einrichtungsträger angestellt, kann die Abhängigkeit vom Anstellungsträger nachteilig sein. Als problematisch kann es sich insbesondere erweisen, wenn die Fachberatung gleichzeitig Fach- und/oder Dienstaufsicht über das pädagogische Personal hat. Gegen die Verbindung von Aufsichts- und Beratungsfunktion wird eingewandt, dass die Aufsichtsfunktion einem für eine Beratung erforderlichen Vertrauensverhältnis entgegenstehen könnte. Es finden sich aber auch Befürworter, die sich in ihrer Argumentation vor allem auf die besseren Handlungs- und Steuerungsmöglichkeiten von Fachberatungen mit Fach-/Dienstaufsicht beziehen (Preissing u. a. 2016).

Die Fachberaterinnen und Fachberater übernehmen vielfältige Aufgaben. Jan Leygraf zählt in seiner bundesweiten empirischen Untersuchung zur Fachberatung in Deutschland fünf Tätigkeiten zu den Kernaufgaben von Fachberatung (Leygraf 2013). Demnach bilden die Beratung und Begleitung von Leitung, pädagogischem Personal und Teams, die Konzeptions- und Organisationsentwicklung von Kindertageseinrichtungen, die Organisation des Erfahrungsaustauschs zwischen den Kindertageseinrichtungen, die Planung und Organisation von Fort- und Weiterbildung sowie die Beratung des Trägers ihre Hauptaufgaben. Dies sollte allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass Fachberaterinnen und Fachberater sehr viele Einzelaufgaben zu bewältigen haben, nur 15% von ihnen zählen drei oder weniger Aufgaben zu ihrem Tätigkeitsprofil (ebd.).

Die Fachberatung wird in einen deutlichen Zusammenhang mit der Personalentwicklung gestellt. Christa Preissing, Gabriele Berry und Eveline Gerszonowicz heben in ihrer Expertise u. a. die Funktion der Fachberatung als Impulsgeberin für fachlich notwendige Veränderungen und als Begleiterin für Personalentwick-

lungsprozesse hervor (Preissing u. a. 2016). Der Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. sieht die fachlich-inhaltliche Begleitung der Qualitätsentwicklung und -sicherung in den Kindertageseinrichtungen als Kernaufgabe der Fachberatung an. In seinem Verständnis ist die Qualitätsentwicklung und -sicherung unmittelbar mit der fachlichen Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit und einer strategisch ausgerichteten Personalentwicklung verknüpft: „Für eine gelingende Bewältigung der Veränderungen in den Einrichtungen ist eine sorgfältige, strategische Personalentwicklung unentbehrlich. (...) Eine strategisch ausgerichtete Personalentwicklung sollte sich nicht ausschließlich auf die/den einzelne/n Mitarbeiter/in konzentrieren, sondern ebenso Lernprozesse von Gruppen und Organisationen initiieren und unterstützen“ (Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. 2012, S. 13f.).

Empirische Befunde

Aus Sicht eines Drittels der im Rahmen der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung befragten Kindertageseinrichtungen (34%) ist oder wäre (wenn sie denn grundsätzlich verfügbar wäre) die Fachberatung ein sehr wichtiges Instrument der Personalentwicklung. 47% der Einrichtungen stufen die Fachberatung als eher wichtiges Instrument ein. Für beinahe jede fünfte Einrichtung (19%) stellt die Fachberatung demgegenüber (eher) kein relevantes Instrument für die Entwicklung des Personals dar. Dabei schreiben Einrichtungen, die keine Möglichkeit der Inanspruchnahme haben, der Fachberatung weniger Relevanz zu als Einrichtungen, denen diese Möglichkeit zur Verfügung steht. Unter Ersteren erachtet fast die Hälfte (49%) die Fachberatung als (eher) nicht relevant.

Zwar sieht der Großteil der Kindertageseinrichtungen die Fachberatung als (eher) wichtiges Personalentwicklungsinstrument an. Doch es sind andere Instrumente, denen die Einrichtungen deutlich mehr Bedeutung zuschreiben. Hierzu zählen beispielsweise Teamsitzungen, die 83% der Kindertageseinrichtungen als sehr wichtig einstufen, die Einarbeitung (70% = sehr wichtig) und die Fort- und Weiterbildung (63% = sehr wichtig) (vgl. Kap. 6.1). Unter den beratungsorientierten Ansätzen der Personalentwicklung (Fachberatung, Supervision, Coaching) messen die Kindertageseinrichtungen der Fachberatung die größte Bedeutung bei.

92% der im Rahmen der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung befragten Kindertageseinrichtungen können eine Fachberatung nutzen. Unterschiede zwi-

schen den Kindertageseinrichtungen fallen moderat aus. So besteht in Einrichtungen von Kirchengemeinden (98% der Kitas) und Wohlfahrtsverbänden (94% der Kitas) diese Option eher als in Einrichtungen gemeinnütziger Träger, die keinem Wohlfahrtsverband angehören (78% der Einrichtungen). Und in Einrichtungen „großer“ Träger, die weitere Kindertageseinrichtungen und sonstige Einrichtungen verantworten, ist die Möglichkeit der Fachberatung eher gegeben als in Einrichtungen „kleiner Träger“, die genau eine Kindertageseinrichtung haben. Obwohl man argumentieren könnte, dass gerade jüngere Teams in besonderer Weise von einer Fachberatung profitieren, ist diese hier vergleichsweise seltener anzutreffen (81% als in Einrichtungen mit ausgewogenen oder älteren Teams (93% bzw. 92%).

Im Rahmen der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung wurden die Einrichtungen auch danach gefragt, welche Variante der Fachberatung sie nutzen. Folgende Antwortmöglichkeiten waren vorgegeben,

wobei Mehrfachantworten möglich waren: die Fachberatung des Trägers, eine freiberufliche Fachberatung, eine Fachberatung durch das Jugendamt, eine sonstige Fachberatung oder keine Fachberatung. Nur ein sehr geringer Teil der Einrichtungen, die grundsätzlich die Möglichkeit haben, eine Fachberatung zu nutzen, nimmt diese nicht in Anspruch. Die meisten übrigen Einrichtungen (68%) greifen auf genau eine Variante der Fachberatung zurück. Etwas mehr als jede vierte Einrichtung nutzt zwei Varianten und 6% nutzen mehr als zwei. Die Fachberatung des Trägers bzw. Trägerverbands wird von etwas mehr als drei Viertel der Einrichtungen (76%) in Anspruch genommen (vgl. Tab. 33). Kirchengemeinden (94% der Einrichtungen) und Wohlfahrtsverbände (89% der Einrichtungen) stellen deutlich häufiger eine eigene Fachberatung als privat-gewerbliche Träger (43% der Einrichtungen) und gemeinnützige Träger, die keinem Wohlfahrtsverband angehören (47% der Einrichtungen).

Tab. 33: Verortung, Zielgruppe und Inanspruchnahme von Fachberatung (Kitas in %; Mehrfachnennungen bei Verortung und Zielgruppe)

Fachberatung ist angelegt als ¹ ...	
Fachberatung des Trägers bzw. Trägerverbands	76
Fachberatung durch das Jugendamt	33
Freiberufliche Fachberatung	14
Sonstige Fachberatung	16
Fachberatung findet statt als ² ...	
Beratung der Einrichtungsleitung	92
Beratung der Teams	74
Einzelberatung der Fachkräfte	48
Kontakt zur Fachberatung erfolgte in den letzten zwölf Monaten ³ ...	
mindestens einmal wöchentlich	11
mindestens einmal monatlich	26
mehrmals jährlich	56
genau einmal	5
gar nicht	3

Fragen: Welche Variante der Fachberatung nutzen Sie in Ihrer Einrichtung? Wie findet Fachberatung in Ihrer Einrichtung statt? Wie oft erfolgte der Kontakt (auch telefonisch) zur Fachberatung in den letzten zwölf Monaten?

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 ($n^1=1.295$, $n^2=1.266$, $n^3=1.250$; jeweils nur Kitas mit Möglichkeit zur und Nutzung der Fachberatung)

14% der Einrichtungen greifen auf eine freiberuflich tätige Fachberatung zurück. Diese wird am häufigsten von Einrichtungen gemeinnütziger Träger in Anspruch genommen, die keinem Wohlfahrtsverband angehören, sowie von Einrichtungen privat-gewerblicher Träger. Jede dritte Kindertageseinrichtung nutzt eine Fachberatung durch das Jugendamt und 16% der Kindertageseinrichtungen geben an, eine sonstige Fachberatung zu nutzen. Die Fachberatung durch das Jugendamt wird nicht ausschließlich von Einrichtungen in kommunaler Trägerschaft in Anspruch genommen. Auch Einrichtungen freier Träger greifen auf diese Möglichkeit zurück, wenngleich deutliche Unterschiede zwischen den Trägern bestehen. Mit 43% sind es vor allem Einrichtungen privat-gewerblicher Träger, die auf eine Fachberatung durch das Jugendamt zurückgreifen, während dies unter den Einrichtungen von Kirchengemeinden 19% sind. Ob Einrichtungen freier Träger kommunale Fachberatung in Anspruch nehmen, variiert zwischen städtischen und ländlichen Regionen erheblich. Vor allem Einrichtungen freier Träger in Landgemeinden nutzen diese Variante. Die stärkere Nutzung kommunaler Fachberatung in ländlichen Regionen deutet darauf hin, dass der öffentliche Träger fehlende Fachberatungsstrukturen der freien Träger ausgleicht. Dies ist auch in Zusammenhang mit den regional sehr unterschiedlichen Trägergrößen/-strukturen zu sehen. So werden Einrichtungen in Landgemeinden viel häufiger von „kleinen“ Trägern verantwortet, die genau eine Kindertageseinrichtung haben (59%), als Einrichtungen in Groß-, Mittel- und Kleinstädten (26%–33%).

Fachberatung kann sich an die Einrichtungsleitung, das Einrichtungsteam oder an einzelne pädagogische Fachkräfte richten. In 71% der Kindertageseinrichtungen wird sie von mehr als einer der drei genannten Zielgruppen in Anspruch genommen. Richtet sich die Fachberatung an ausschließlich eine Zielgruppe, profitiert hiervon meistens die Einrichtungsleitung (77% der Einrichtungen), selten das Einrichtungsteam (21% der Einrichtungen). Noch seltener profitieren einzelne pädagogische Fachkräfte davon (1% der Einrichtungen). Aber auch unabhängig davon, an wie viele Zielgruppen die Fachberatung gerichtet ist, gehört die Einrichtungsleitung zu ihrer Hauptzielgruppe (92%). Bei 74% der Einrichtungen werden Teams beraten und bei 48% einzelne pädagogische Fachkräfte. Damit steht das Einrichtungsteam mehr als einzelne pädagogische

Fachkräfte im Fokus von Fachberatung. Das dürfte auch dem Umstand geschuldet sein, dass (ein Teil der) Kernaufgaben von Fachberatung das gesamte Team tangiert. In Einrichtungen, die von „großen“ Trägern mit weiteren Kindertageseinrichtungen und sonstigen Einrichtungen getragen werden, sind einzelne pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (59% vs. 38%) sowie Einrichtungsteams (82% vs. 71%) häufiger Zielgruppen von Fachberatung als in Einrichtungen „kleiner Träger“ mit genau einer Kindertageseinrichtung.

Das vielfältige Aufgabenspektrum der Fachberatung, das eingangs bereits erwähnt wurde, zeigt sich ebenfalls in den Ergebnissen der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung (vgl. Tab. 34). Die Beratung und Begleitung von Einrichtungsleitung und pädagogischen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern ist die häufigste Aufgabe der Fachberatung und gehört bei über drei Viertel der Einrichtungen mit Möglichkeit der und Nutzung von Fachberatung zu deren Aufgabenspektrum. In über der Hälfte dieser Einrichtungen gehören die Organisation eines Erfahrungsaustauschs zwischen Kindertageseinrichtungen und die Beratung und Moderation in Entscheidungsprozessen und bei Konflikten zu den Aufgaben der Fachberatung. Aspekte der Personalentwicklung – nämlich die Planung und Organisation sowie die Durchführung von Fort- und Weiterbildungen – zählen in 56% der Einrichtungen zu den Aufgaben von Fachberatung.

Tab. 34: Aufgaben der Fachberatung (Kitas in %; Mehrfachnennungen)

Aufgaben der Fachberatung	
Beratung und Begleitung von Einrichtungsleitung und pädagogischen Mitarbeitern/-innen	82
Organisation eines Erfahrungsaustauschs zwischen Kindertageseinrichtungen	59
Beratung und Moderation in Entscheidungsprozessen und Konflikten	51
Konzeptionsentwicklung in unserer Kindertageseinrichtung	49
Durchführung von Fort- und Weiterbildungen für unsere Einrichtung	45
Planung und Organisation von Fort- und Weiterbildung	36
Evaluation der Arbeit in unserer Einrichtung (z. B. mittels Systemen und Verfahren der Qualitätssicherung)	36
Vernetzung zwischen unserer Einrichtung und anderen Institutionen (z. B. Erziehungsberatung, Fachdienste etc.)	35
Sonstige Aufgaben	5

Frage: Welche Aufgaben übernimmt die Fachberatung in Ihrer Einrichtung?

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.265; jeweils nur Kitas mit Möglichkeit zur und Nutzung der Fachberatung)

Die Unterschiede zwischen Einrichtungen, die eine Fachberatung des Trägers, des Jugendamts oder eine freiberufliche Fachberatung nutzen, gestalten sich mit Blick auf das Aufgabenprofil der Fachberatung deutlicher. Wird ausschließlich eine beim Träger angestellte Fachberatung in Anspruch genommen, so sind die Planung und die Organisation von Fort- und Weiterbildung häufiger Teil ihres Aufgabenbereichs (42%). In Einrichtungen, die ausschließlich eine freiberufliche Fachberatung nutzen, gehört dies deutlich seltener zum Aufgabenprofil der Fachberatung (16%). Die Durchführung von Fort- und Weiterbildung hingegen gehört, unabhängig davon, ob es sich ausschließlich um die Fachberatung des Trägers oder ausschließlich um eine freiberufliche Fachberatung handelt, zu deren Aufgaben (44% und 49%). Wird ausschließlich die Fachberatung durch das Jugendamt genutzt, fällt die Durchführung von Fort- und Weiterbildung seltener in den Aufgabenbereich der Fachberatung (32%). Darüber hinaus zeigen sich regionale Unterschiede: Während in westdeutschen Kindertageseinrichtungen häufiger die Planung und Organisation von Fort- und Weiterbildung zu den Aufgaben von Fachberatung zählen (36% in West vs. 27% in Ost), führt die Fachberatung in Ostdeutschland häufiger selbst Fort- und Weiterbildungen für die Einrichtung durch (53% in Ost vs. 42% in West). Hat die Fachberatung die Dienstaufsicht inne, gehört die Durchführung von Fort- und Weiterbildungen in Kindertageseinrichtungen

eher zu den Aufgaben der Fachberatung (56% vs. 44%) als in Einrichtungen, in denen das nicht der Fall ist.

Die Anzahl der Kontakte mit der Fachberatung hat zwischen 2007 und 2012 deutlich zugenommen (Peucker u. a. 2017). Nach den Befunden der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung haben die Kindertageseinrichtungen von der Möglichkeit, eine Fachberatung in Anspruch zu nehmen, unterschiedlich häufig Gebrauch gemacht. Die empirischen Daten zeigen, dass ein Großteil der befragten Einrichtungen (56%) in den letzten zwölf Monaten mehrmals, aber nicht monatlich, Kontakt zur Fachberatung hatte. Etwas mehr als jede vierte Einrichtung (26%) nahm die Fachberatung mindestens einmal im Monat in Anspruch. Und mehr als jede zehnte Einrichtung (11%) hat die Fachberatung mindestens einmal pro Woche genutzt. 5% der Einrichtungen hatten in den zwölf Monaten vor der Befragung genau einmal Kontakt zur Fachberatung, 3% standen nicht in Kontakt mit der Fachberatung.

Unter den Einrichtungen, die ausschließlich die Fachberatung durch das Jugendamt nutzen, findet sich ein größerer Anteil, der selten Kontakt zur Fachberatung hat (17% genau einmal im Jahr), sowie ein bemerkenswerter Anteil, der wöchentlichen Kontakt hat (5%). Wird ausschließlich die Fachberatung des Trägers in Anspruch genommen, steigt die Kontakthäufigkeit an (12% mit wöchentlichem Kontakt). Von den Kindertageseinrichtungen, die ausschließlich auf eine freiberufliche Fachberatung zurückgreifen, hat keine einmal pro Woche

Kontakt zur Fachberatung. Eine prozessbegleitende, kontinuierlich verfügbare Fachberatung, wie sie in der Fachdiskussion gefordert wird (Preissing u. a. 2016), ist insgesamt nicht die Regel: Eine mindestens monatliche Begleitung durch die Fachberatung findet in nur 37% der Kindertageseinrichtungen statt. Unter den Einrichtungen, die die Fachberatung des Trägers nutzen, ist der Anteil mit mindestens monatlichem Kontakt am größten.

Dass es einen noch ungedeckten Bedarf an Fachberatung gibt, zeigen folgende Ergebnisse: Fast die Hälfte aller Kindertageseinrichtungen (47%) würde die Fachberatung gerne häufiger in Anspruch nehmen. 65% dieser Einrichtungen (hier waren Mehrfachantworten möglich) würden dies gerne in der bestehenden Form tun. 26% würden gerne eine andere Form der Fachberatung nutzen (z. B. Team- anstatt Einzelberatung) und 15% möchten die Fachberatung gerne für andere Themen heranziehen. Von den Einrichtungen, die grundsätzlich die Möglichkeit haben, eine Fachberatung zu nutzen, würden 46% diese gerne häufiger in Anspruch nehmen. Unter den Einrichtungen, die keine Möglichkeit haben, eine Fachberatung zu nutzen, oder nicht wissen, ob sie eine nutzen könnten, sind es 59%. Zudem ist der Wunsch nach häufigeren Kontakten zur Fachberatung in Einrichtungen mit einem sehr schlechten Arbeitsklima signifikant stärker ausgeprägt als in Einrichtungen mit einem sehr guten Arbeitsklima (71% vs. 40%). Unter den Einrichtungen, die die Fachberatung in den letzten zwölf Monaten vor der Befragung nur einmal in Anspruch genommen haben, ist der Wunsch nach häufigeren Kontakten stärker ausgeprägt als unter Einrichtungen, in denen die Fachberatung im gleichen Zeitraum mindestens einmal wöchentlich zugegen war (55% vs. 39%).

Bemerkenswert ist, dass so große Anteile der Einrichtungen mit wöchentlichem Kontakt zur Fachberatung – dies entspricht immerhin 11% der Kindertageseinrichtungen, die grundsätzlich die Möglichkeit haben, eine Fachberatung zu nutzen, und dies in den letzten zwölf Monaten auch getan haben – die Frequenz noch erhöhen wollen. Hierzu liefern die Befunde mindestens zwei Erklärungsansätze: Zum einen richtet sich die Fachberatung in den betroffenen Einrichtungen überdurchschnittlich häufig an mehrere Zielgruppen (in 70% der Einrichtungen richtet sich die Fachberatung an alle drei abgefragten Zielgruppen, im Durchschnitt sind es 43%). Das dürfte einen höheren Beratungsaufwand für die Fachberatung nach sich ziehen. Zum anderen sind die betroffenen Einrichtungen überdurchschnittlich zufrieden mit ihrer

Fachberatung. Diese scheint ein wichtiger Bestandteil des Kita-Alltags (geworden) zu sein.

Der ausgeprägte Wunsch nach mehr Fachberatung lässt schon erahnen, dass die Einrichtungen, die eine Fachberatung nutzen, im Prinzip zumindest zufrieden mit ihren bisherigen Erfahrungen sind. Die Abfrage mit der Möglichkeit, zwischen sehr zufrieden (Wert 1) bis nicht zufrieden (Wert 4) zu wählen, bestätigt diese Annahme. Insgesamt sind die Kindertageseinrichtungen eher zufrieden mit der Fachberatung: 31% der Einrichtungen sind sehr zufrieden, weitere 49% eher zufrieden und jede fünfte Einrichtung ist (eher) nicht zufrieden. Werden mehrere Merkmale (Teamgröße, Trägerschaft, Trägergröße/-struktur, Variante der Fachberatung, Zielgruppe(n) der Fachberatung, Anzahl der Aufgaben der Fachberatung, Häufigkeit des Kontakts zur Fachberatung, Arbeitsklima) statistisch gleichzeitig berücksichtigt, zeigt sich, dass die Wahrscheinlichkeit, mit der Fachberatung sehr zufrieden zu sein, vor allem mit der Häufigkeit des Kontakts zur Fachberatung zusammenhängt. Je öfter Kindertageseinrichtungen in den letzten zwölf Monaten Kontakt zur Fachberatung hatten, desto größer sind die Anteile unter ihnen, die sehr zufrieden sind. Die Hälfte der Einrichtungen mit mindestens wöchentlichem Kontakt zur Fachberatung ist sehr zufrieden. Hingegen sind es 40% der Einrichtungen mit mindestens monatlichem Kontakt, 27% der Einrichtungen, die mehrmals jährlich, aber weniger als einmal im Monat Kontakt hatten, und 2% der Einrichtungen, die in den letzten zwölf Monaten nur einmal Kontakt zur Fachberatung hatten, die sehr zufrieden sind.

Ebenfalls positiv wirkt sich aus, wenn die Fachberatung mehrere Aufgaben in der Einrichtung innehat. Während nur geringe Anteile (14%–16%) der Kindertageseinrichtungen, in denen die Fachberatung eine oder zwei der abgefragten Aufgaben übernimmt, sehr zufrieden sind, sind es über die Hälfte der Einrichtungen, in denen die Fachberatung mit sieben oder acht dieser Aufgaben betraut ist. Auch ein besseres Arbeitsklima erhöht die Wahrscheinlichkeit, mit der Fachberatung sehr zufrieden zu sein. Welche Variante der Fachberatung genutzt wird und an welche Zielgruppen sie sich richtet, spielt – bei gleichzeitiger Berücksichtigung der in die Analyse einbezogenen Merkmale – hingegen kaum eine Rolle für die Wahrscheinlichkeit, sehr zufrieden zu sein. Diese ist lediglich in Einrichtungen, die ausschließlich auf die Fachberatung des Jugendamts zurückgreifen, etwas verringert.

6.4 Mitarbeitergespräche

In der Kinder- und Jugendhilfe zunehmend verbreitet ist das sogenannte Mitarbeitergespräch. Dieses stellt eine strukturierte Kommunikationsform zwischen Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und Führungskraft dar und hebt sich dadurch von der Alltagskommunikation ab (Merchel 2004). Mitarbeitergespräche finden üblicherweise in einem regelmäßigen Abstand statt und sind terminiert (Mentzel 2001). Das Personalentwicklungsinstrument kann unterschiedliche Inhalte haben. Hierzu zählen u. a. die Mitarbeiterentwicklung, die Leistungsbeurteilung und die Zielvereinbarung (Mohr/Ziegler 2015). Mitarbeitergespräche sollen zu einem höheren Maß an Transparenz und Verbindlichkeit für alle Beteiligten beitragen (Merchel 2004) und leistungssteigernd wirken. Ebenso werden positive Effekte auf die Zusammenarbeit im Team und das Arbeitsklima erwartet, wenn Mitarbeitergespräche als institutionalisierte Möglichkeit zur Aussprache und Verständigung dienen. „Die empirische Einlösung des Leistungsversprechens solcher Mitarbeitergespräche ist jedoch eine weitgehend offene Frage“, der bloße Einsatz von Mitarbeitergesprächen kein Erfolgsgarant (Mohr/Ziegler 2015, S. 203). „Mitarbeitergespräche stellen eine zusätzliche Anforderung und vor allem eine beträchtliche zeitliche Investition für Führungskräfte dar. Der damit zu erzielende Gewinn für die Personalführung und -entwicklung ist an die sorgfältige Vorbereitung, Implementierung und Durchführung des Mitarbeitergesprächs gebunden“ (Hölzle 2006, S. 81).

In Kindertageseinrichtungen kommt dieses Personalentwicklungsinstrument mehrheitlich zum Einsatz. Über 70% der im Rahmen von AQUA befragten Träger geben an, dass es regelmäßige Mitarbeitergespräche in ihren Einrichtungen gibt. Mitarbeitergespräche für Kita-Leitungen sehen etwa zwei Drittel der Träger vor, wobei kirchliche Träger ihren Führungskräften häufiger Mitarbeitergespräche anbieten (72%) als andere freie (66%) und kommunale Träger (60%) (Schreyer u. a. 2014).

Empirische Befunde

Für über die Hälfte (59%) der im Rahmen der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung befragten Kindertageseinrichtungen stellen Mitarbeitergespräche ein sehr wichtiges Instrument der Personalentwicklung dar. 34% der Einrichtungen stufen diese als eher wichtiges Instrument ein. Nur für 7% der Einrichtungen sind sie (eher) kein relevantes Personalentwicklungsinstrument. Damit

wird Mitarbeitergesprächen im Vergleich der abgefragten Personalentwicklungsinstrumente eine hohe Relevanz beigemessen.

In 87% der im Rahmen der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung befragten Kindertageseinrichtungen finden fest vereinbarte Mitarbeitergespräche statt. Hier zeigt sich ein weiteres Mal, dass dieses Instrument eher zum Einsatz kommt, wenn zwischen Träger und Einrichtungsleitung verbindlich geklärt ist, wer für den Aufgabenbereich Personalentwicklung zuständig ist. Am häufigsten liegen sie in Einrichtungen mit schriftlicher Aufgabeklä rung (96%) vor. Auch die Teamgröße spielt wiederum eine Rolle. Während in 93% der Einrichtungen mit großen Teams Mitarbeitergespräche durchgeführt werden, sind es in Einrichtungen mit sehr kleinen Teams nur 74%.

Wenn Mitarbeitergespräche etabliert sind, richten sich diese fast immer an die pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (99%) und deutlich seltener an Kita-Leitungen (69%). Ob Letztere adressiert sind, hängt mit mehreren Faktoren zusammen. Als nachteilig erweist es sich, wenn die Verantwortung für das Führen von Mitarbeitergesprächen vollständig bei der Leitung der Einrichtung liegt. In 66% der Einrichtungen, bei denen die Verantwortung für das Führen von Mitarbeitergesprächen vollständig, und in 70%, bei denen diese überwiegend bei der Leitung liegt, gibt es Mitarbeitergespräche für Kita-Leitungen. Liegt die Verantwortung überwiegend (91%) oder ganz (86%) beim Träger, ist der Anteil um rund 20 Prozentpunkte höher.

Als ebenfalls relevant erweisen sich die Trägergröße/-struktur und -professionalität. So erhalten Führungskräfte eher Mitarbeitergespräche, wenn der Träger noch sonstige Einrichtungen innerhalb und/oder außerhalb der Kinder- und Jugendhilfe verantwortet. Hier dürften eher fachliche Ansprechpartner (Funktionsstellen) für das Personalwesen vorhanden sein. Je mehr Fachkompetenz dem Träger in Sachen Personalentwicklung seitens der Kindertageseinrichtung zugeschrieben wird, desto verbreiteter sind Mitarbeitergespräche für Kita-Leitungen. Zudem finden in Einrichtungen, in denen zwischen Leitung und Träger verbindlich schriftlich geklärt ist, wer für das Thema Personalentwicklung zuständig ist, eher Mitarbeitergespräche für Führungskräfte statt, als wenn dies nicht der Fall ist. Im Unterschied zu den Befunden aus den Trägerbefragungen im Rahmen der AQUA-Studie sind Mitarbeitergespräche für Kita-Leitungen in Einrichtungen kommunaler Träger üblicher als in Einrichtungen von Kirchengemeinden.

Über alle befragten Einrichtungen hinweg gibt es in 14% der Kindertageseinrichtungen keine Mitarbeitergespräche für pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und in 40% der Einrichtungen keine Mitarbeitergespräche für Kita-Leitungen.

Auch wenn in den Kindertageseinrichtungen grundsätzlich Mitarbeitergespräche genutzt werden, variiert die Häufigkeit und Regelmäßigkeit erheblich. In der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung wurde danach gefragt, ob Mitarbeitergespräche in einem festen Rhythmus – also beispielsweise jährlich – oder bei Bedarf stattfinden, wobei es selbstverständlich auch Einrichtungen gibt, in denen jährliche Mitarbeitergespräche durch zusätzliche, nach Bedarf stattfindende Gespräche ergänzt werden. Insgesamt finden Mitarbeitergespräche eher nach einem festgelegten Rhythmus statt als nach Bedarf. In Einrichtungen, in denen Mitarbeitergespräche etabliert sind, wird in 89% der Einrichtungen mit pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein solches Gespräch nach einem festgelegten Rhythmus geführt. In den meisten Einrichtungen handelt es sich dabei um jährlich stattfindende (77%) und seltener um mehrmals jährlich (13%) oder seltener als jährlich (10%) stattfindende Gespräche. In 51% der Einrichtungen werden Mitarbeitergespräche nach Bedarf geführt, davon in 16% ausschließlich und in 84% zusätzlich nach Bedarf. Der Anteil an Einrichtungen, in denen ein solches Gespräch nach einem festgelegten Rhythmus mit der Leitungskraft geführt wird, liegt bei 64% und ist damit um 25 Prozentpunkte niedriger als der für Mitarbeitergespräche mit pädagogischen Fachkräften ohne Leitungsfunktion. Es handelt sich dabei in den meisten Einrichtungen um jährlich stattfindende Gespräche (69%) und seltener um mehrmals jährlich (17%) oder seltener als jährlich (15%) stattfindende Gespräche. In 44% der Einrichtungen werden Mitarbeitergespräche mit Leitungskräften nach Bedarf geführt, davon in 40% ausschließlich und in 60% zusätzlich nach Bedarf.

Betrachtet man alle Kindertageseinrichtungen – also auch solche, die keine Mitarbeitergespräche durchführen –, so sind Mitarbeitergespräche für Kita-Leitungen in 56% und Mitarbeitergespräche für pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion in 78% der Einrichtungen fest eingeplant. Im Vergleich zu ihren Kolleginnen und Kollegen ohne Leitungsfunktion erhalten Kita-Leitungen vergleichsweise häufiger Mitarbeitergespräche bei Bedarf. Die Möglichkeit von Mitarbeitergesprächen für Leitungskräfte wird also weniger systematisch genutzt.

Mitarbeitergespräche können unterschiedliche Funktionen erfüllen. Neben der Steuerungsfunktion, die Leistungsbeurteilungsgesprächen zukommt, haben Mitarbeiterentwicklungsgespräche eine Beratungs- und Führungsfunktion (Ryschka/Tietze 2011). Dementsprechend werden sie von den im Rahmen der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung befragten Einrichtungen in unterschiedlichen Formen genutzt (vgl. Tabelle 35). In mehr als drei Viertel der Einrichtungen dienen Mitarbeitergespräche als Zielvereinbarungsgespräche. Je größer das Einrichtungsteam ist, desto eher sind Zielvereinbarungen Bestandteil der Mitarbeitergespräche. Das ist insofern erwartungskonform, als dass größere Teams erhöhte Anforderungen an die Steuerung durch Träger und Leitung mit sich bringen und Zielvereinbarungen eine Steuerungsfunktion erfüllen. Während in 53% der Einrichtungen mit sehr kleinen Teams Zielvereinbarungen im Rahmen von Mitarbeitergesprächen getroffen werden, ist dies in 81% der Einrichtungen mit großen Teams der Fall. Werden Ziele vereinbart, ist in der Regel auch die Zielerreichung Bestandteil der Mitarbeitergespräche (91% der Einrichtungen mit Zielvereinbarungen). Einige der Einrichtungen (14%) nutzen das Mitarbeitergespräch aber auch für die Zielerreichung, ohne dass Zielvereinbarungen in diesem Gesprächsformat getroffen wurden. In etwas mehr als jeder fünften Einrichtung (22% bzw. 21%) erfolgen Gespräche zur Zielvereinbarung und Zielerreichung informell.

Fast ebenso häufig dienen Mitarbeitergespräche im Arbeitsfeld zur Leistungsbeurteilung. In 91% dieser Einrichtungen wird die Beurteilung auf Grundlage einer Selbstbeurteilung der pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorgenommen. Seltener (13%) findet die Leistungsbeurteilung bei informellen Gesprächen statt. Die Aufstiegs- und Entwicklungsziele der pädagogischen Fachkräfte werden ebenfalls häufig (72%) im Rahmen von Mitarbeitergesprächen thematisiert und nicht selten (86%) mit einer Vereinbarung über die weitere berufliche Entwicklung verknüpft. In 61% der Einrichtungen werden darüber hinaus Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs aufgezeigt. In 11% bis 15% der Einrichtungen werden die Aufstiegs- und Entwicklungsziele der pädagogischen Fachkräfte sowie deren diesbezügliche Möglichkeiten gar nicht besprochen. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist in 71% der Einrichtungen Bestandteil von Mitarbeitergesprächen. Etwas mehr als ein Drittel der Einrichtungen (34%) nutzt informelle Gespräche, um die Zufriedenheit

der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu klären. In fast jeder fünften Einrichtung (23%) wird die Mitarbeiterzufriedenheit in anderer Form thematisiert. In zwei Drittel der Einrichtungen, in denen grundsätzlich Mitarbeitergespräche etabliert sind, werden diese dazu genutzt, den individuellen Fort- und Weiterbildungsbedarf der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ermitteln. In etwas mehr als der Hälfte der Einrichtungen werden konkrete Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für die pädagogischen Fachkräfte im Rahmen des Mitarbeitergesprächs vereinbart. Die Weitergabe von Informationen über Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung ist in einem Drittel der Einrichtungen und damit vergleichsweise sel-

ten Bestandteil von Mitarbeitergesprächen. Das bedeutet nicht, dass zwei Drittel der pädagogischen Fachkräfte keine Informationen über ihre Weiterbildungsmöglichkeiten erhalten. Die erhalten sie deutlich häufiger in informellen Gesprächen (68% der Einrichtungen, in denen es Mitarbeitergespräche gibt) oder in anderer Form (45%). Denkbar ist zum Beispiel, dass hierfür Teamsitzungen genutzt werden. Die Fort- und Weiterbildungsplanung erfolgt damit überwiegend nicht im Rahmen fest vereinbarter Mitarbeitergespräche. In vielen Einrichtungen findet diese klassische Komponente der Personalentwicklung (Fort- und Weiterbildungsplanung) in anderen Formaten statt.

Tab. 35: Inhalte von Mitarbeitergesprächen (Kitas in %, Mehrfachnennungen)

Inhalte	Thematisierung in ...			
	Mitarbeitergesprächen	informellen Gesprächen	anderer Form	gar nicht
Vereinbarung über konkrete Ziele für die pädagogischen Mitarbeiter/innen (bezogen auf die Aufgaben der pädagogischen Mitarbeiter/innen)	79	22	7	5
Zielerreichung/Aufgabenerfüllung durch die pädagogischen Mitarbeiter/innen	76	21	7	5
Selbstbeurteilung durch die pädagogischen Mitarbeiter/innen	75	16	7	8
Beurteilung der pädagogischen Mitarbeiter/innen	74	13	9	9
Besprechen der persönlichen Aufstiegs- und Entwicklungsziele der pädagogischen Mitarbeiter/innen	72	22	6	11
Mitarbeiterzufriedenheit	71	34	23	3
Vereinbarung über die weitere berufliche Entwicklung der pädagogischen Mitarbeiter/innen	68	23	7	11
Ermittlung des individuellen Fort- und Weiterbildungsbedarfs der pädagogischen Mitarbeiter/innen	66	61	21	1
Aufzeigen vorhandener Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten der pädagogischen Mitarbeiter/innen	61	29	9	15
Vereinbarung konkreter Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für die pädagogischen Mitarbeiter/innen	51	52	21	2
Weitergabe von Informationen über Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung an die pädagogischen Mitarbeiter/innen	33	68	45	1
Sonstige Inhalte	3	1	1	1

Frage: In welcher Form werden die folgenden Inhalte in Ihrer Einrichtung thematisiert?

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.204; jeweils nur Kitas, in denen Mitarbeitergespräche durchgeführt werden)

Überraschenderweise wird in 14% der Einrichtungen, in denen es fest vereinbarte Mitarbeitergespräche gibt, keiner der abgefragten Inhalte thematisiert. Dies legt den Schluss nahe, dass bei diesen Einrichtungen ein eher alltagssprachliches Verständnis von „Mitarbeitergesprächen“ vorliegt und damit in dieser Studie der Anteil der Einrichtungen mit Mitarbeitergesprächen als Instrument der Personalentwicklung eher überschätzt wird.

6.5 Fort- und Weiterbildung

Fort- oder Weiterbildungen haben für frühpädagogische Fachkräfte eine hohe Bedeutung. Diese Berufsgruppe gilt als weiterbildungsaffin, wobei die Mehrzahl der in Anspruch genommenen Weiterbildungsveranstaltungen eher kurze Angebote mit bis zu drei Tagen Dauer sind (z. B. Viernickel u. a. 2013a; Beher/Walter 2012). In der Regel werden in Deutschland von den Trägern von Kindertageseinrichtungen Arbeitsfreistellungen für den Besuch von Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen gewährt (Viernickel u. a. 2013a; Beher/Walter 2012; GEW 2007). In der WiFF-Fachkräftebefragung 2010 (Beher/Walter 2012) hatten 97% der Befragten einen Anspruch auf Weiterbildung bei Anerkennung als Arbeitszeit, wobei Anspruch und tatsächliche Inanspruchnahme voneinander abweichen. Insgesamt haben 60% der Mitarbeitenden ihr persönliches Fortbildungsbudget ausgeschöpft oder überschritten. Ein knappes Drittel der Beschäftigten hat seinen Anspruch nicht vollständig geltend gemacht, darunter 9%, die den Anspruch haben verfallen lassen. Als Gründe, die einer Teilnahme entgegenstehen, werden von den befragten frühpädagogischen Fachkräften am häufigsten fehlende Zeitressourcen für Fort- und Weiterbildung durch eine angespannte Mitarbeiterlage, zu hohe Kosten und private Gründe genannt (ebd.). Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen Christina Buschle und Veronika Gruber (Buschle/Gruber 2018). Wesentliche Gründe für eine Nichtteilnahme aus Sicht der pädagogischen Fach- und Leitungskräfte sind u. a. das Fehlen passender Angebote, die angespannte Personalsituation und zu hohe Kosten.

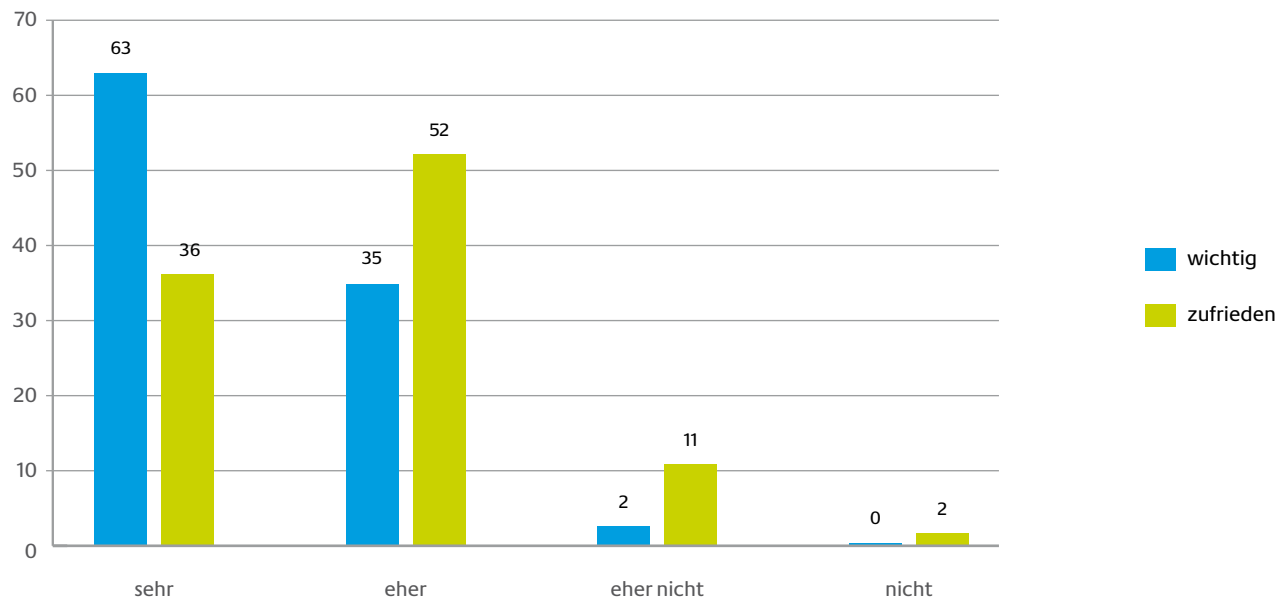
Die generalistisch angelegten Ausbildungen an sozialpädagogischen Fachschulen führen zu einem erhöhten Weiterbildungsbedarf, um sich auf den spezifischen Bereich zu spezialisieren (Janssen 2011). Hinzu kommen

der quantitative Ausbau der Kindertagesbetreuung und gestiegene Qualitätsansprüche (seitens der Eltern und bildungspolitisch), welche Fort- und Weiterbildung als Unterstützungsfunktion der Fachkräfte notwendig machen (König/Buschle 2017; Iller 2015). Dabei erfüllt die Teilnahme an Fort- und Weiterbildung für die Fachkräfte vielfältige Funktionen, wie die der „Wissensgewinnung, dem Erhalt von Handwerkszeug für den beruflichen Alltag und dem Austausch mit anderen“ (Buschle/Gruber 2018, S. 72; siehe auch Beher/Walter 2012). Trotz der hohen Bedeutung von Fort- und Weiterbildung sind Zeiten für Fort- und Weiterbildung strukturell kaum verankert, wie aus einer Synopse zur inhaltlichen Bestimmung der Tätigkeiten und Aufgaben im Rahmen der Zeit für mittelbare pädagogische Arbeit hervorgeht (Viernickel/Fuchs-Rechlin 2016). Tatsächlich wird eine ausschließliche Berücksichtigung von Fort- und Weiterbildung in den Ausfallzeiten dem tatsächlichen Weiterbildungs geschehen im Arbeitsfeld sowie einem Verständnis von Weiterbildung nicht mehr gerecht, das neben formalen auch informelle Lernaktivitäten berücksichtigt (BMBF 2017; BMFSFJ 2016). Susanne Viernickel und Kirsten Fuchs-Rechlin (Viernickel/Fuchs-Rechlin 2016) veranschlagen fünf Arbeitstage für Fortbildung im Rahmen ihrer Empfehlungen für die Berücksichtigung von Ausfallzeiten.

Empirische Befunde

In der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung haben die Kindertageseinrichtungen die Fort- und Weiterbildung hinsichtlich Relevanz (auf einer vierstufigen Skala von sehr wichtig bis nicht wichtig) und Zufriedenheit (auf einer vierstufigen Skala von sehr zufrieden bis nicht zufrieden) bewertet. Wie relevant Fort- und Weiterbildung ist, haben dabei alle Kindertageseinrichtungen eingeschätzt, wie zufrieden sie damit sind, nur die Einrichtungen mit Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen. Der Fort- und Weiterbildung wird im Vergleich der Personalentwicklungsinstrumente seitens der Kindertageseinrichtungen ein hoher Stellenwert beigemessen (vgl. Kap. 6.1). 63% der Einrichtungen bewerten Fort- und Weiterbildungen als sehr wichtig – nur Teamsitzungen und die Einarbeitung erachten größere Anteile der Einrichtungen als sehr wichtig – und 35% als eher wichtig (vgl. Abb. 12). Nur sehr wenige Kindertageseinrichtungen (2%) beurteilen Fort- und Weiterbildungen als eher nicht wichtig, kaum eine Einrichtung bewertet diese als nicht wichtig.

Abb. 12: Einschätzung der Wichtigkeit von und Zufriedenheit mit Fort- und Weiterbildung (Anteil Kitas in %)



Die Abweichung der Summe der Prozentwerte von 100 % ist auf Rundungseffekte zurückzuführen.

Frage: Wie wichtig werden in Ihrer Einrichtung die folgenden Personalentwicklungsangebote/-instrumente genommen? Bitte bewerten Sie die Wichtigkeit der folgenden Angebote und Instrumente unabhängig davon, ob sie in Ihrer Einrichtung vorkommen.

Frage: Wie zufrieden sind Sie als Einrichtung mit den folgenden Personalentwicklungsangeboten/-instrumenten? Bitte bewerten Sie die Zufriedenheit nur für die Angebote und Instrumente, die in Ihrer Einrichtung auch wirklich vorhanden sind.

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (wichtig: n=1.409; zufrieden (ausschließlich Einrichtungen mit Fort- und Weiterbildung): n=1.361)

36% der Kindertageseinrichtungen sind sehr zufrieden mit der Fort- und Weiterbildung, mehr als die Hälfte der Einrichtungen (52%) ist eher zufrieden. Eher nicht zufrieden mit der Fort- und Weiterbildung sind 11% der Einrichtungen, nur 2% sind nicht zufrieden. Den 63% der Kindertageseinrichtungen, für die Fort- und Weiterbildung sehr wichtig ist, stehen also nur 36% der Einrichtungen gegenüber, die sehr zufrieden sind.

In 67% der Einrichtungen ist für jedes Jahr eine feste Anzahl an Tagen für die Fort- und Weiterbildung festgelegt, in 2% der Einrichtungen für alle zwei Jahre. In den übrigen 31% der Einrichtungen gibt es keine Vereinbarungen, was die Anzahl an Fort- und Weiterbildungstagen betrifft.

In 65% der Einrichtungen steht der Kita-Leitung ein Budget für die Fort- und Weiterbildung der pädagogischen Fachkräfte zur Verfügung. Damit haben die Einrichtungsleitungen in zwei Dritteln der Kindertageseinrichtungen erhebliche Handlungsspielräume für die Ausgestaltung von Fort- und Weiterbildung. 17% der Einrichtungsleitungen haben kein Budget für die Fort- und

Weiterbildung der pädagogischen Fachkräfte und 18% der Einrichtungen sind sich unsicher, ob der Kita-Leitung ein Fort- und Weiterbildungsbudget zur Verfügung steht.

Um den Bedarf an Fort- und Weiterbildungen zu ermitteln, verwenden die Kindertageseinrichtungen verschiedene Instrumente, wobei zwei Drittel der Einrichtungen zwei (26%) oder drei der abgefragten Möglichkeiten (40%) nutzen. In 84% der Einrichtungen wird der Weiterbildungsbedarf im Rahmen von Teamsitzungen erhoben. 75% der Einrichtungen nutzen hierfür Personal- und Mitarbeitergespräche. 73% der Einrichtungen ermitteln den Bedarf an Fort- und Weiterbildung in Gesprächen mit der Leitung. In etwa einem Fünftel der Einrichtungen (19%) wird der Fort- und Weiterbildungsbedarf durch Gespräche mit der Fachberatung bestimmt, in wenigen Einrichtungen (7%) durch schriftliche Mitarbeiterbefragungen (vgl. Tab. 36).

Tab. 36: Ermittlung des Bedarfs an Fort- und Weiterbildungen (Kitas in %; Mehrfachnennungen)

In unseren Teamsitzungen	84
In unseren Personal-/Mitarbeitergesprächen	75
In Gesprächen mit der Leitung	73
In Gesprächen mit der Fachberatung	19
Durch schriftliche Mitarbeiterbefragungen	7
Auf sonstige Art und Weise	9

Frage: Wie wird der Bedarf an Fort- und Weiterbildung in Ihrer Einrichtung ermittelt?

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.431)

Kindertageseinrichtungen realisierten Fort- und Weiterbildung in den letzten zwei Jahren vor der Befragung über unterschiedliche Wege, wobei in über zwei Drittel der Einrichtungen mehrere Möglichkeiten genutzt wurden (Mehrfachnennungen waren möglich): 91% der Kindertageseinrichtungen haben externe Anbieter in Anspruch genommen. In mehr als der Hälfte der Einrichtungen (58%) wurden Angebote des eigenen Trägers genutzt. 42% der Kindertageseinrichtungen griffen auf eigens – gegebenenfalls mit der Unterstützung von außen – entwickelte Angebote zurück. Nur 1% der Einrichtungen hat keine dieser Formen in Anspruch genommen, um Fort- und Weiterbildung durchzuführen.

Die Träger unterstützen die Fort- und Weiterbildung auf unterschiedliche Art und Weise. In den meisten Kindertageseinrichtungen (91%) wird eine bezahlte Freistellung von der Arbeit gewährleistet. In drei Viertel (66%) der Einrichtungen werden die Fortbildungskosten – wie Fahrt-, Übernachtungskosten und Teilnahmegebühren – vollständig, in 39% der Einrichtungen teilweise übernommen (vgl. Tab. 37). Eine unbezahlte Freistellung von der Arbeit wird in einem geringeren Anteil der Einrichtungen ermöglicht (9%), was angesichts der hohen Freistellungsquote nicht verwunderlich ist. Die STEGE-Studie kommt im Kern zu ähnlichen Ergebnissen¹⁹ (Viernickel u. a. 2013b).

Tab. 37: Unterstützung der Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen (Kitas in %; Mehrfachnennungen)

Bezahlte Freistellung von der Arbeit	91
Vollständige Übernahme der Fortbildungskosten, wie Fahrt- und Übernachtungskosten, Teilnahmegebühren	66
Teilweise Übernahme der Fortbildungskosten, wie Fahrt- und Übernachtungskosten, Teilnahmegebühren	39
Unbezahlte Freistellung von der Arbeit	9
Keine der genannten Unterstützungsformen	0

Frage: In welcher Form wird die Teilnahme an Fort- und Weiterbildung in Ihrer Einrichtung unterstützt?

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.431)

¹⁹ Als konkrete Formen der Unterstützung beruflicher Weiterbildung durch die Einrichtungen wird bezahlte Freistellung von der Arbeit von 70% der Fachkräfte und 82% der Leitungskräfte genannt. Die Übernahme von Teilnahmegebühren nennen 62% der Fach- und 66% der Leitungskräfte. Die Übernahme sonstiger Kosten erfolgt für Fachkräfte in 47% der Einrichtungen und für Leitungskräfte in 58% der Einrichtungen. Unbezahlte Freistellung von der Arbeit geben 4% der Fach- und 5% der Leitungskräfte an.

Die Mehrheit der Einrichtungen (59%) würde gerne häufiger an Fort- und Weiterbildung teilnehmen, was auch mit der in vielen Kindertageseinrichtungen angespannten Personalsituation und mangelnden Strukturen zusammenhängt. So äußern 72% der Einrichtungen, in denen Personalentwicklung aufgrund langfristiger Personalausfälle (eher) nicht stattfindet, sowie 69% der Einrichtungen, die nicht über die nötigen Strukturen verfügen, um Personalentwicklung zu realisieren, den Wunsch nach mehr Fort- und Weiterbildung. Möglicherweise ist hier auch die fehlende strukturelle Verankerung von Weiterbildung in den Zeiten für mittelbare pädagogische Arbeit angesprochen.

6.6 Maßnahmen der Teamentwicklung

Teamentwicklungsmaßnahmen umfassen geplante Veränderungsprozesse mit oder ohne professionelle Begleiter, Berater bzw. Trainer. Es kann unterschieden werden zwischen selbstgesteuerten Prozessen einer Team(selbst-)entwicklung durch Teammitglieder bzw. organisationsinterne Unterstützung und Teamentwicklung durch externe, professionell begleitete Maßnahmen. Die Kernziele von Teamentwicklung stellen nach Felix Brodbeck und Dieter Frey (Brodbeck/Frey 1999) die Verbesserung von Arbeitsleistung, Persönlichkeitsentwicklung, Teamklima und abteilungsübergreifender Kooperation dar.

Empirische Befunde

Im Rahmen der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung konnten die befragten Kindertageseinrichtungen Teamentwicklungsmaßnahmen in der Einrichtung nach ihrer Wichtigkeit – sehr wichtig, eher wichtig, eher nicht wichtig, nicht wichtig – einschätzen, ungeachtet dessen, ob diese in der eigenen Einrichtung angewendet werden. Die Mehrzahl der Kindertageseinrichtungen (52%) bewertet Teamentwicklungsmaßnahmen als sehr wichtig. Für weitere 39% stellen diese ein eher wichtiges Personalentwicklungsinstrument dar. Für wenige Einrichtungen sind diese eher nicht wichtig (8%) oder nicht wichtig (1%). Im Vergleich der Personalentwicklungsinstrumente wird Teamentwicklungsmaßnahmen von den Einrichtungen eine große Relevanz zugeschrieben (vgl. Kap. 6.1).

Einrichtungen mit Teamentwicklungsmaßnahmen konnten zudem auf einer vierstufigen Skala – von sehr zufrieden bis nicht zufrieden – ihre Zufriedenheit mit

den Maßnahmen angeben. Ein Viertel der Kindertageseinrichtungen ist sehr zufrieden mit den Teamentwicklungsmaßnahmen in der Einrichtung und etwas mehr als die Hälfte der Kindertageseinrichtungen (53%) ist eher zufrieden damit. 19% der Einrichtungen sind eher nicht zufrieden mit den Instrumenten der Teamentwicklung in der Einrichtung, 3% sind nicht zufrieden. Es scheint also noch erhebliches Potenzial hinsichtlich der Anwendung und Ausgestaltung von Teamentwicklung zu bestehen.

In 70% der Kindertageseinrichtungen fanden in den letzten zwei Jahren Teamentwicklungsmaßnahmen statt. Diese Maßnahmen wurden in Kindertageseinrichtungen mit großen Teams ab 15 pädagogisch Tätigen deutlich häufiger angewendet als in Kindertageseinrichtungen mit sehr kleinen Teams bis vier pädagogisch Tätigen (+31 Prozentpunkte). In Einrichtungen mit jüngeren Teams sind Teamentwicklungsmaßnahmen zudem häufiger als in Einrichtungen mit älteren Teams (+16 Prozentpunkte).

Auch die AQUA-Studie weist Ergebnisse zur Unterstützung der Kita-Teams aus. In der Erhebung bei Trägern gaben 49% an, ihre Kindertageseinrichtung mit Teamentwicklungsmaßnahmen zu unterstützen. 31% der befragten Kita-Leitungen haben Teamentwicklungsmaßnahmen als eine Unterstützungsform benannt (Schreyer u. a. 2014).

Aus den Anlässen zur Teamentwicklung (vgl. Tab. 38) lässt sich ableiten, dass bei der Mehrzahl der Einrichtungen eher die Bearbeitung von Teamkonflikten (Stichworte: Unterstützung Teamklima, Konflikte) und weniger Aufgaben der Personalentwicklung (Stichworte: unterschiedliche Kompetenzen zusammenführen, Rollenklärung oder Übernahme neuer Aufgaben) im Vordergrund stehen. Unter den abgefragten Anlässen für Teamentwicklung wird am häufigsten die Unterstützung eines positiven Teamklimas (68% der Kindertageseinrichtungen) genannt.

Tab. 38: Anlässe der Teamentwicklungsmaßnahmen in der Kita in den letzten zwei Jahren (Kitas in %; Mehrfachnennungen)

Unterstützung eines positiven Teamklimas	70
Integration von neuen Mitarbeitern/-innen	44
Unterschiedliche Kompetenzen und Qualifikationen zusammenführen und nutzbar machen	38
Konflikte innerhalb eines oder mehrerer Teams	36
Rollenklärung der Teammitglieder	32
Übernahme neuer Aufgaben	32
Veränderungen der Organisation	30
Starthilfe für neu geformte Teams bzw. Projektgruppen (team-building)	26
Rollenklärung der Einrichtungsleitung bzw. stellvertretenden Leitung	21
Unterstützung bei der Zusammenarbeit/Koordination zwischen mehreren Teams	19
Sonstiges, und zwar	9

Frage: Was waren die Anlässe der Teamentwicklungsmaßnahmen in den letzten zwei Jahren?

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.013; nur Kitas mit Teamentwicklungsmaßnahmen in den letzten zwei Jahren)

Neben den Anlässen für die Durchführung von Teamentwicklungsmaßnahmen ist es interessant zu betrachten, ob die Teamentwicklung mit oder ohne externe Begleitung in der Kindertageseinrichtung stattfand. In genau der Hälfte der Einrichtungen erfolgte die Teamentwicklung überwiegend intern. In etwas weniger als einem

Drittel (31%) der Einrichtungen fand diese zu gleichen Teilen intern und extern statt, in 19% überwiegend mit externer Begleitung (vgl. Tab. 39). Der große Anteil rein interner Angebote zur Teamentwicklung ist hinsichtlich der Bearbeitung von Teamkonflikten mit Risiken verbunden.

Tab. 39: Interne und externe Teamentwicklung in der Kita in den letzten zwei Jahren (Kitas in %)

Teamentwicklung erfolgte bei uns überwiegend intern.	50
Teamentwicklung erfolgte bei uns zu gleichen Teilen intern und extern.	31
Teamentwicklung fand bei uns überwiegend mit externer Begleitung statt.	19
Insgesamt	100

Frage: Wie fand Teamentwicklung in Ihrer Einrichtung in den letzten zwei Jahren statt?

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=984; nur Kitas mit Teamentwicklungsmaßnahmen)

Für fast drei Viertel der Kindertageseinrichtungen (72%) sind die Potenziale der Teamentwicklung bisher noch nicht ausgeschöpft. Sie würden gerne häufiger Maßnahmen der Teamentwicklung durchführen. Dieser Wunsch ist bei Einrichtungen mit einem sehr guten oder guten Arbeitsklima²⁰ weniger (56% und 69% der Einrichtungen) verbreitet als bei Einrichtungen mit einem schlechteren Teamklima (80%–91% der Einrichtungen). Das unterstreicht noch einmal, dass die Unterstützung eines positiven Teamklimas ein wichtiger Anlass für Kindertageseinrichtungen ist, Teamentwicklungsmaßnahmen durchzuführen.

6.7 Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten

Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten können dazu dienen, die Attraktivität des Arbeitsplatzes zu erhöhen und auf diese Weise Fachkräfte langfristig an die Einrichtung zu binden. Die Anzahl der Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten für Fach- und Führungskräfte im Feld der Kindertagesbetreuung ist begrenzt (Hogrebe u. a. 2012).

So werden Aufstiegsmöglichkeiten für Führungskräfte vom überwiegenden Teil der im Rahmen des Projekts „KONTI“ befragten 15 Kita-Leitungskräfte kommunaler, frei-gemeinnütziger und privater Träger nicht gesehen. Sehr vereinzelt gibt es entsprechende trägerspezifische Sonderformen für die berufliche Weiterentwicklung. Für einige der befragten Leitungskräfte sind berufliche Veränderungen durchaus vorstellbar, wie beispielsweise ein Wechsel des Tätigkeitsfeldes. Genannt werden in diesem Zusammenhang übergeordnete Tätigkeiten beim Träger, beispielsweise als Bezirksleitung, oder einrichtungsübergreifende Tätigkeiten im Rahmen von Kooperationen und Vernetzungen oder Stadtteilentwicklungen. Einige Leitungskräfte halten es für möglich, neben der Leitungsfunktion zusätzliche Aufgabenbereiche zu übernehmen. Allerdings gibt fast ein Drittel der befragten Leitungskräfte an, aus familiären oder altersbedingten Gründen kein Interesse (mehr) an einem Aufstieg zu

haben (Klaudy u. a. 2016, S. 69). Iris Nentwig-Gesemann, Katharina Nicolai und Luisa Köhler verweisen in ihrer qualitativen Studie auf eine große Diversität von Leitungspersönlichkeiten (Nentwig-Gesemann u. a. 2016). Die von ihnen herausgearbeiteten, unterschiedlichen handlungsleitenden Orientierungen (Typen Management, Leadership und Fürsorglichkeit) dürften auch mit Blick auf die Bewertung der Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten relevant sein. Die Autorinnen weisen darauf hin, dass fehlende Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten nicht unbedingt als Manko erlebt werden. Wichtig sei vielmehr, eine gute Passung zwischen Rahmenbedingungen für die individuelle Entwicklung und den Orientierungen von Führungskräften herzustellen.

Aufstiegsmöglichkeiten für Fachkräfte sind im Arbeitsfeld ebenfalls begrenzt. Das zeigen die Befunde der AQUA-Studie, in der Fachkräfte die Wichtigkeit und das Vorhandensein umfassender Aufstiegschancen eingeschätzt haben. Während die Relevanz umfassender Aufstiegsmöglichkeiten von den Fachkräften sehr unterschiedlich eingeschätzt wird – 17% der Fachkräfte halten diese für absolut wichtig, weitere 28% für sehr wichtig, 35% für wichtig, 17% für weniger wichtig und 3% für unwichtig – gibt die Mehrheit der Fachkräfte an, dass umfassende Aufstiegschancen fehlen. Nur 18% sehen deren Vorhandensein als überwiegend oder vollständig erfüllt an. Für über die Hälfte der Fachkräfte (52%) sind sie überhaupt nicht oder eher nicht erfüllt, für 31% sind sie teilweise erfüllt (Schreyer u. a. 2014). Dementsprechend zeigen die Befunde der Schlüsse-Studie²¹, dass pädagogische Fachkräfte mit ihren Aufstiegsmöglichkeiten nicht zufrieden sind.

Einige Träger von Kindertageseinrichtungen haben Modelle zertifizierter Weiterbildungen, die berufliche Aufstiegsmöglichkeiten bieten und als Weiterqualifikation im Bildungssystem anerkannt werden können (Beispiele: AnKom Berlin, Zertifizierungsinitiative Südbaden) (Fröhlich-Gildhoff u. a. 2014). Zudem gibt es zumindest einen großen Träger von Kindertageseinrichtungen, der fortbildungsorientierte Stufenaufstiege vorsieht. Hier ist tariflich geregelt, „dass der Aufstieg in eine höhere

20 Die Kindertageseinrichtungen konnten das Arbeitsklima in ihrer Einrichtung auf einer Skala von 1=sehr schlecht bis 7=sehr gut bewerten. Wie auch in anderen Studien (Peucker u. a. 2017; Schreyer u. a. 2014; Peucker u. a. 2010) wurde das Arbeitsklima im Durchschnitt gut bewertet (MW=5,6; n=1.377).

21 In der Studie „Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung“ (Viernickel u. a. 2013a) wurde die Zufriedenheit pädagogischer Fachkräfte mit ausgewählten Rahmenbedingungen in Kindertageseinrichtungen auf einer vierstufigen Skala mit 1=gar nicht, 2=eher nicht, 3=überwiegend und 4=voll und ganz abgefragt. Am unzufriedensten sind die befragten Fachkräfte u. a. mit Aufstiegsmöglichkeiten (Mittelwert=2,52).

Gehaltsstufe nicht ausschließlich an die „Verweildauer“ im Betrieb geknüpft ist, sondern gleichermaßen die im Sinne der Einrichtung absolvierten Fortbildungen als wesentliche Aufstiegsvoraussetzung einbezieht“ (Stampe 2010).

Neben vertikalen stellen auch horizontale Veränderungen eine Möglichkeit für die pädagogischen Fachkräfte dar, ihre Kompetenzen zu erweitern bzw. vorhandene Kompetenzen nach ihren Fähigkeiten und Interessen einzusetzen. Entwicklungsmöglichkeiten sind beispielsweise durch die Ermöglichung sogenannter Fachkarrieren gestaltbar. Hier können sich Fachkräfte in ihrer Einrichtung nach ihren Fähigkeiten und Interessen spezialisieren. Dabei dürften Einrichtungen je nach ihrer Größe unterschiedliche Möglichkeiten haben, Aufgaben auszudifferenzieren.

Der Ausdifferenzierung von Funktionen und Aufgaben innerhalb des Teams wird große Bedeutung für die Kompetenzentwicklung der Fachkräfte zugeschrieben und sie wird als wichtiger Bestandteil von Personalentwicklung gesehen (BMFSFJ/JFMK 2016; Fröhlich-Gildhoff u. a. 2014). So böten einrichtungsinterne Funktionen – z. B. als Praxismentorin bzw. Praxismentor oder Kooperationsbeauftragte bzw. Kooperationsbeauftragter Kita-Grundschule – neben der Leitungsfunktion die Möglichkeit, sich innerhalb der Einrichtung weiterzuentwickeln. Als Bestandteil von Personalentwicklung bergen sie das Potenzial, die Arbeitszufriedenheit pädagogischer Fachkräfte zu erhöhen (BMFSFJ/JFMK 2016).

Nach den Ergebnissen der Expertise „Kompetenzen früh-/kindheitspädagogischer Fachkräfte im Spannungsfeld von normativen Vorgaben und Praxis“ fördern Funktions- und Rollenteilungen – sofern sie auf einer wertebezogenen, fachlichen Grundlage und einem gemeinsamen Bildungsverständnis zustande kommen – die Team- und Organisationsentwicklung. Positiv zu bewerten sind der Zuwachs an komplementären Fachkenntnissen, gestiegene Entscheidungs- und Handlungskompetenzen sowie ein Anstieg von Motivation und Zufriedenheit. Spezialisierte Fachkräfte übernehmen unterstützende Funktionen im Teamentwicklungsprozess und tragen wesentlich zur pädagogischen Qualität der Einrichtung bei. [...] Neben den pädagogischen Kern- bzw. Schlüsselaufgaben, für die alle Teammitglieder gleichermaßen Verantwortung tragen, sollten Funktionsstellen innerhalb der Institution (siehe oben) sowie an Schnittstellen zu anderen Institutionen geschaffen werden (insbesondere zu Schulen, Frühe Hilfen, Soziale

Dienste, TherapeutInnen, Tagespflege). Aufgabendifferenzierung ist als notwendiger Schritt der Qualitätsentwicklung anzuerkennen und mit entsprechenden Ressourcen (Arbeitsplatzbeschreibung, Stundenkontingent, Fort- und Weiterbildungskonzept, ggf. tarifliche Staffe-lung/Leistungszulage) zu sichern (Fröhlich-Gildhoff u. a. 2014, S. 249).

Klaus Fröhlich-Gildhoff, Dörte Weltzien, Nicole Kirstein, Stefanie Pietsch und Katharina Rauh nennen in ihrer Expertise exemplarisch folgende, differenzielle Kompetenzen für besondere Arbeitsbereiche und Handlungsfelder (Spezialfunktionen):

- Fachkraft für Integration/Inklusion
- Fachkraft für Vernetzung/Kooperation
- Fachkraft für die Anleitung/fachliche Begleitung von Praktikant/innen (Praxismentor/in)
- Fachkraft für Qualitätsentwicklung
- Fachkräfte für besondere Aufgaben in den Entwicklungs- und Bildungsbereichen (z. B. für Sprachentwicklung/-förderung) (Fröhlich-Gildhoff u. a. 2014)

Empirische Befunde

Die WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung liefert Befunde, differenziert nach Fach- und Leitungskräften. Die Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten für Fachkräfte in der Einrichtung sind von den Kindertageseinrichtungen auf einer vierstufigen Skala (sehr wichtig, eher wichtig, eher nicht wichtig, nicht wichtig) bezüglich ihrer Relevanz bewertet worden, unabhängig davon, ob diese in der Einrichtung bestehen. Demnach halten zwei Drittel der Einrichtungen Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten für wichtig, jede fünfte Einrichtung für sehr wichtig (20%) und 46% der Einrichtungen für eher wichtig, 27% der Einrichtungen halten sie für eher nicht wichtig und 7% für nicht wichtig. Im Vergleich der Personalentwicklungsinstrumente wird ihnen seitens der Einrichtungen eine niedrige Relevanz zugesprochen (vgl. Kap. 6.1).

Neben Aussagen zur Relevanz hatten Einrichtungen mit Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten die Option, ihre Zufriedenheit auszudrücken. Nur 8% der Kindertageseinrichtungen sind mit den Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten für pädagogische Fachkräfte sehr zufrieden, 48% der Einrichtungen sind eher zufrieden, 33% der Einrichtungen sind eher nicht zufrieden und 11% der Kindertageseinrichtungen sind nicht zufrieden.

Danach gefragt, welche konkreten Aufstiegs- und Entwicklungsschritte pädagogische Fachkräfte in den letzten fünf Jahren vollzogen haben, gaben 25 % der Kindertageseinrichtungen an, dass es keine konkreten Aufstiegs- und Entwicklungsschritte gegeben habe. Dies ist in Einrichtungen mit sehr kleinen (44%) und kleinen Teams (37%) sehr viel häufiger der Fall als in Einrichtungen mit mittleren (21%) und großen Teams (13%). Zudem ist das Fehlen von konkreter Aufstiegs- und Entwicklungsschritte in Einrichtungen mit älteren Teams erwartungsweise höher (42%) als in Einrichtungen mit altersgemischten (20%) oder jüngeren (19%) Teams. Es zeigt sich, dass der Anteil an Einrichtungen ohne Aufstiegs- und Entwicklungsschritte pädagogischer Fachkräfte in den letzten fünf Jahren auch in Einrichtungen mit qualifikationshomogenen Teams – wie Erzieherteams (41%) und traditionellen Teams (27%) – höher ist als in Einrichtungen mit qualifikationsheterogenen Teams – wie in heilpädagogisch erweiterten Teams (18%), akademisch erweiterten Teams (19%) und gemischten Teams (14%). Darüber hinaus

ist der Anteil in Einrichtungen, in denen zwischen Träger und Einrichtungsleitung nicht verbindlich geklärt ist, wer für das Thema Personalentwicklung zuständig ist, höher als in Einrichtungen mit Aufgabenklärung (32% vs. 21%). In weiteren 8% der Einrichtungen sind keine konkreten Aufstiegs- und Entwicklungsschritte bekannt.

In 28% der Einrichtungen ist eine pädagogische Fachkraft stellvertretende Einrichtungsleitung geworden. 27% der Einrichtungen geben an, dass sich mindestens eine Kinderpflegerin oder ein Kinderpfleger bzw. eine Sozialassistentin oder ein Sozialassistent zu einer Erzieherin oder einem Erzieher weiterentwickelt hat. In knapp einem Viertel der Kindertageseinrichtungen (24%) hat eine Erzieherin oder ein Erzieher die Einrichtungsleitung übernommen. Eine nicht pädagogische Mitarbeiterin oder ein nicht pädagogischer Mitarbeiter hat sich in einem Fünftel der Einrichtungen zu einer pädagogischen Mitarbeiterin oder zu einem pädagogischen Mitarbeiter entwickelt (vgl. Tab. 40).

Tab. 40: Konkrete Aufstiegs- und Entwicklungsschritte der Fachkräfte in ihrer Kita in den letzten fünf Jahren (Kitas in %; Mehrfachnennungen)

Keine	25
Nicht bekannt	8
Entwicklung zur stellvertretenden Leitung	28
Entwicklung von einer/einem Kinderpfleger/in bzw. Sozialassistenten/-in zu einer/einem Erzieher/in	27
Entwicklung von einer/einem Erzieher/in zur Einrichtungsleitung	24
Entwicklung von einer/einem nicht-pädagogischen zu einer/einem pädagogischen Mitarbeiter/in	20
Entwicklung von einer sonstigen Position* zur Einrichtungsleitung	4
Entwicklung zur Fachberatung	2
Sonstige Aufstiegs- und Entwicklungsschritte	13

*Mit sonstiger Position sind alle möglichen Positionen im Team außer Erzieherin im Gruppendienst oder mit übergreifenden Aufgaben gemeint.

Frage: Welche konkreten Aufstiegs- und Entwicklungsschritte haben pädagogische Mitarbeiter/innen in Ihrer Einrichtung vollzogen? Bitte beziehen Sie sich in Ihrer Antwort auf die letzten fünf Jahre.

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.391)

Neben vertikalen stellen auch horizontale Veränderungsmöglichkeiten eine Option für die pädagogischen Fachkräfte dar, ihre Kompetenzen zu erweitern bzw. vorhandene Kompetenzen nach ihren Fähigkeiten und Interessen einzusetzen. Danach gefragt, ob Fachkräfte in ihrer Einrichtung die Möglichkeit haben, sich nach

ihren Fähigkeiten und Interessen zu spezialisieren, gaben 12% der Einrichtungen an, dass dem nicht so sei. In weiteren 11% der Einrichtungen ist dies nicht bekannt. In 77% der Einrichtungen können die Fachkräfte sich nach ihren Fähigkeiten und Interessen spezialisieren, wobei es sich hierbei nicht um Aufgaben handeln muss,

die mit Stellenanteilen hinterlegt sind. Die Fachkräfte können sich in diesen Einrichtungen zu einer Sprachförderkraft (68%), zu einer Integrationshelferin bzw. einem

Integrationshelfer (37%) oder zu einer Mentorin bzw. zu einem Mentor am Lernort Praxis (31%) spezialisieren (vgl. Tab. 41; Mehrfachnennungen waren möglich).

Tab. 41: Spezialisierungsmöglichkeiten für pädagogisch Tätige in der Kita (Kitas in %; Mehrfachnennungen)

Sprachförderkraft	68
Integrationshelfer/in	37
Mentor/in am Lernort Praxis	31
Sonstiges	34

Frage: Haben die pädagogischen Mitarbeiter/innen in Ihrer Einrichtung die Möglichkeit, sich nach ihren Fähigkeiten und Interessen zu spezialisieren?

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.083; ausschließlich Kitas mit Möglichkeit von Fachkräften, sich zu spezialisieren)

Je größer das Einrichtungsteam, desto eher können sich pädagogische Fachkräfte spezialisieren (in 58% der Einrichtungen mit sehr kleinen Teams und in 85% der Einrichtungen mit großen Teams).

Selbstverständlich stellt sich die Frage nach Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten auch für Leitungskräfte. Im Rahmen der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung wurde zwischen Maßnahmen zur Förderung und Weiterentwicklung für Leitungskräfte in der Einrichtung und Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten für Einrichtungsleitungen beim Träger differenziert. Beide Maßnahmen sind aus Sicht der Einrichtungen unterschiedlich relevant, wobei der Förderung und Weiterbildung von Leitungskräften mehr Bedeutung für die Personalentwicklung zugeschrieben wird als Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Für 84% der Einrichtungen stellt die Förderung und Weiterentwicklung von Leitungskräften ein sehr wichtiges (42%) oder eher wichtiges (42%) Personalentwicklungsinstrument dar. Weitere 13% der Einrichtungen sehen diese als eher nicht wichtig und 3% der Einrichtungen als nicht wichtig an. Damit hat die Förderung und Weiterentwicklung von Leitungskräften im Vergleich der abgefragten Personalentwicklungsinstrumente eine mittlere Relevanz.

Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten für Leitungskräfte halten über die Hälfte der Kindertageseinrichtungen für sehr wichtig (19%) oder eher wichtig (39%). 31% stufen diese als eher nicht wichtig und 11% als nicht wichtig ein. Aus Perspektive der Einrichtungen

haben im Vergleich der Personalentwicklungsinstrumente Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten für Leitungskräfte wenig Relevanz. Von den insgesamt 22 abgefragten Instrumenten messen die Einrichtungen nur der Unterstützung einer/s berufsbegleitenden Ausbildung/Studiums und schriftlichen Mitarbeiterbefragungen weniger Bedeutung bei.

In fast allen Einrichtungen gibt es Maßnahmen zur Förderung und Weiterbildung der Einrichtungsleitung (vgl. Tab. 42). Am häufigsten – und zwar in drei Viertel der Einrichtungen – haben Leitungskräfte die Möglichkeit, eine kollegiale Beratung oder spezielle Fort- und Weiterbildung für Leitungskräfte in Anspruch zu nehmen. In etwas mehr als jeder dritten Einrichtung (35%) hat die Leitungskraft die Möglichkeit, Mentoring, Coaching oder Supervision in Anspruch zu nehmen. In drei von zehn Einrichtungen gibt es themenspezifische Arbeitsgruppen. Seltener können Leitungskräfte hospitieren (17%) oder Sonderaufgaben beim Träger übernehmen (15%).

Tab. 42: Maßnahmen zur Förderung und Weiterbildung von Leitungskräften (Kitas in %, Mehrfachnennungen)

Keine Maßnahmen zur Förderung und Weiterbildung von Leitungskräften	7
Kollegiale Beratung (z. B. im Leitungskreis)	74
Spezielle Fort- und Weiterbildung für Leitungskräfte (z. B. zu Konfliktlösung im Team)	74
Beratung durch eine Mentorin/einen Mentoren und/oder durch einen Coach, Supervision	35
Themenspezifische Arbeitsgruppen	30
Hospitation	17
Übertragung von Sonderaufgaben beim Träger	15
Sonstige Maßnahmen zur Förderung und Weiterbildung von Leitungskräften	4

Frage: Welche Maßnahmen zur Förderung und Weiterbildung von Leitungskräften gibt es in Ihrer Einrichtung?

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.415)

In 7% der Einrichtungen gibt es keine Maßnahmen zur Förderung und Weiterbildung von Leitungskräften. Dies betrifft mehr Einrichtungen mit sehr kleinen Teams (24%) und Einrichtungen gemeinnütziger Träger, die keinem Wohlfahrtsverband angehören (16%), Einrichtungen ohne verbindliche Aufgabenklärung (14%), Einrichtungen von „kleinen“ Trägern (13%) sowie Einrichtungen in Ostdeutschland (12%). Diese Zusammenhänge bleiben auch bestehen, wenn mehrere Merkmale (Trägergröße/-struktur, Trägerschaft, Teamgröße, Elterninitiative, Ost-West, Gemeindetyp) statistisch gleichzeitig betrachtet werden.

Obgleich die meisten Kindertageseinrichtungen Maßnahmen zur Förderung und Weiterbildung für ihre Leitungskräfte haben, sind diese meist nicht zahlreich. Die Hälfte der Einrichtungen, in denen es grundsätzlich Maßnahmen zur Förderung und Weiterbildung von Leitungskräften gibt, hat maximal zwei (51%) und drei Viertel der Einrichtungen haben maximal drei der acht abgefragten Maßnahmen zur Förderung und Weiterbildung von Leitungskräften.

28% der Kindertageseinrichtungen benennen mindestens eine Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeit für die Einrichtungsleitung beim Träger. Am häufigsten (in jeder fünften Einrichtung) besteht für Einrichtungsleitungen die Möglichkeit, Sonderfunktionen (z. B. Gremientätigkeit) beim Träger zu übernehmen. In jeder zehnten Einrichtung besteht für die Einrichtungsleitung grundsätzlich die Möglichkeit, die Stelle als Fachberatung zu übernehmen. Seltener gibt es für die Leitungskräfte die Option, andere Funktionen im Arbeitsfeld Kindertagesbetreuung beim Träger (z. B. Regionalleitung, Verbundleitung) (8%),

eine Stelle in einer anderen Einrichtung des Trägers (5%) oder sonstige Positionen (3%) zu übernehmen. Ob einer Leitungskraft Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten bei ihrem Träger zur Verfügung stehen, hängt wesentlich von der Trägergröße/-struktur ab. So benennen nur 14% der Einrichtungen von „kleinen“ Trägern, die ausschließlich diese Kindertageseinrichtung betreiben, mindestens eine der abgefragten Möglichkeiten, während es unter Einrichtungen von Trägern, die noch weitere Kindertageseinrichtungen verantworten, 28% und unter den Einrichtungen von Trägern mit weiteren Einrichtungen, aber keinen Kindertageseinrichtungen 35% sind. Vergleichsweise groß ist der Anteil der Einrichtungen von „großen“ Trägern mit weiteren Kindertageseinrichtungen und sonstigen Einrichtungen innerhalb und/oder außerhalb der Kinder- und Jugendhilfe, die Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten für ihre Kita-Leitungen anführen (51%).

Darüber hinaus spielt eine gewisse Trägerprofessionalität in der Auseinandersetzung mit Personalentwicklung eine Rolle: So benennen Einrichtungen, in denen zwischen Träger und Einrichtungsleitung verbindlich geregelt ist, wer für das Thema Personalentwicklung zuständig ist, in denen der Träger den Einrichtungen ausreichend Informationen zum Thema Personalentwicklung zur Verfügung stellt und über eine hohe Fachkompetenz zum Thema Personalentwicklung verfügt, eher Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten für Leitungskräfte beim Träger. 46% der Einrichtungen, in denen zwischen Träger und Einrichtungsleitung schriftlich festgehalten ist, wer für das Thema Personalentwicklung zuständig ist, geben Aufstiegs- und Entwicklungs-

möglichkeiten für ihre Führungskräfte beim Träger an. In Einrichtungen ohne Aufgabenklärung sind es 15%. Und in Einrichtungen, in denen der Träger nicht ausreichend informiert, gibt es nur bei 19% Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten für Führungskräfte beim Träger, wohingegen dies bei 44% der Einrichtungen, die ausreichend Informationen erhalten, der Fall ist. Unabhängig von der Trägergröße/-struktur und den damit einhergehenden strukturellen Möglichkeiten der Träger, den eigenen Führungskräften Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten zu eröffnen, scheint es einigen Trägern zu gelingen, Entwicklungsmöglichkeiten zu schaffen. Alle Zusammenhänge bleiben auch dann relevant, wenn statistisch gleichzeitig mehrere Merkmale²² betrachtet werden.

Von den 29% Kindertageseinrichtungen, in denen es Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten für Führungskräfte gibt, ist etwa jede zehnte (11%) sehr zufrieden mit den vorhandenen Möglichkeiten. Die meisten Kindertageseinrichtungen sind eher zufrieden (56%), 26% sind eher nicht zufrieden und 8% sind nicht zufrieden. Dabei ist die Zufriedenheit in Einrichtungen, die Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten als wichtig einstufen, am größten.

6.8 Transfer und Evaluation von Personalentwicklung

Innerhalb des Qualitätsmanagements wird Personalentwicklung als Prozess einer kontinuierlichen Verbesserung der Leistungen der eigenen Organisation verstanden. Deshalb sollten sich an die Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen eine Beobachtung des Transfers in den Arbeitsalltag und eine Evaluation anschließen. Im Rahmen dieser Auswertungen lassen sich Rückschlüsse für die Weiterentwicklung von Maßnahmen ziehen, damit Personalentwicklung ein strategisches Element der Entwicklung der eigenen Organisation sein kann (Herr 2007).

Das Ausbleiben von Lerntransfer ist ein häufig thematisiertes Problem (Solga u. a. 2011). Dieses tritt auch im

Arbeitsfeld Kindertagesbetreuung auf. Christina Buschle und Veronika Gruber zeigen für Weiterbildungen, dass der Transfer des Gelernten in die Praxis des Kita-Alltags von Kita-Fachkräften als wichtig bewertet wird, um eine teamübergreifende, nachhaltige Umsetzung gewährleisten zu können (Buschle/Gruber 2018). Gleichzeitig wird er aber als besonders herausfordernd wahrgenommen. Vor allem die Weitergabe ins Team wird als herausfordernd beschrieben, da aus der Perspektive der Fachkräfte hierfür zeitliche Ressourcen fehlen. Auch nach Aussage von Weiterbildungsplanenden beeinflussen schwierige strukturelle Rahmenbedingungen des Kita-Alltags den Transfer des Gelernten in die Kita-Praxis negativ (ebd.). Personalentwicklung muss daher nicht nur Lernprozesse, sondern gleichermaßen Lerntransferprozesse ermöglichen und gestalten.

Ergebnisse von Evaluationen liefern Hinweise für die kontinuierliche Weiterentwicklung von Personalentwicklungsmaßnahmen (Solga 2011). Sie stellen eine zuverlässige Planungs- und Entscheidungsgrundlage für die strategische und die praktische Ausgestaltung von Personalentwicklung dar. Erfolge von Personalentwicklung sollten im Sinne des Erreichens der strategischen Ziele einer Organisation mithilfe einer systematischen Evaluation nachgewiesen werden (ebd.). In der Praxis wird dieser Schritt jedoch oft vernachlässigt (Herr 2007). Im Arbeitsfeld Kindertagesbetreuung wird ebenfalls eher selten über Evaluationen im Kontext von Personalentwicklung insgesamt berichtet. Die Evaluation von Weiterbildungsveranstaltungen wird hingegen öfters thematisiert (Buschle/Gruber 2018). Ein häufig genutztes Instrument zur Evaluation von Weiterbildungsveranstaltungen sind (standardisierte) Evaluationsbögen, welche die Zufriedenheit der Teilnehmenden u. a. mit der Veranstaltung, dem Weiterbildungspersonal sowie den Rahmenbedingungen (Ort, Unterkunft, Verpflegung etc.) erfassen sollen, und die direkt im Anschluss an eine Veranstaltung an die Teilnehmenden verteilt werden (ebd.). Daten zur Zufriedenheit mit besuchten Weiterbildungsveranstaltungen besitzen allerdings keine Aussagekraft darüber, ob und wie ein Transfer eventuell erworbener Kompetenzen in die Praxis gelingt (Behr/Walter 2012).

Empirische Befunde

Die Befunde der WiFF-Kita-Studie zur Personalentwicklung zeigen, dass das im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen neu Gelernte üblicherweise in den allermeisten Teams (86%) vorgestellt wird. Dies geschieht

²² In die Regressionsanalyse einbezogene Merkmale: Trägergröße/-struktur, Teamgröße, Trägerschaft, Ost-West, Gemeindetyp, Aufgabenklärung, Alterszusammensetzung der Teams, qualifikationsbezogene Zusammensetzung der Teams, Zufriedenheit mit dem Träger allgemein, spezifische Unterstützung des Trägers in Sachen Personalentwicklung: Erreichbarkeit Ansprechpartner, Informationsbereitstellung, Fachkompetenz.

in der Absicht, dass das gesamte Team davon profitieren kann. In 57% der Einrichtungen erfolgt zusätzlich oder grundsätzlich ein Austausch mit Kolleginnen und Kollegen über das neue Wissen nach Bedarf. Um die Chancen zu verbessern, dass Anregungen aus der Per-

sonalentwicklung vom Team aufgegriffen werden oder vielleicht einfach nur, um eine Ungleichbehandlung von Teammitgliedern zu vermeiden, gibt es in 34% der Kindertageseinrichtungen die Möglichkeit, dass mehrere Teammitglieder an Weiterbildungen teilnehmen (vgl. Tab. 43).

Tab. 43: Lerntransfer in der Kita (Kitas in %, Mehrfachnennungen)

Neu Gelerntes wird üblicherweise dem gesamten Team vorgestellt, z. B. in Teamsitzungen.	86
Bei Bedarf erfolgt ein Austausch mit Kollegen/-innen über neu Gelerntes.	57
Fort- und Weiterbildungen werden bei uns in der Regel von mehreren pädagogisch Tätigen gemeinsam besucht, z. B. durch Lern-Tandems und Teamfortbildungen.	34
Anders	6

Frage: Wie werden erworbenes Wissen bzw. erworbene Kompetenzen der pädagogischen Mitarbeiter/innen (z. B. Inhalte von Fort- und Weiterbildungen) für das gesamte Team nutzbar gemacht?

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.431)

In 46% der Kindertageseinrichtungen werden die Personalentwicklungsmaßnahmen regelmäßig hinsichtlich ihrer Qualität beurteilt. Dieser doch geringe Anteil überrascht einerseits – schließlich werden knappe Ressourcen für die Personalentwicklung verwendet und nicht alle sind davon überzeugt, dass dies eine Strategie ist, die die Einrichtung voranbringt. Andererseits wurde im Fragebogen nur nach Formen der „Erfolgsmessung“ gefragt, nämlich

nach mündlichen und schriftlichen Mitarbeiterbefragungen und nach Einrichtungsevaluationen. Trotzdem steht der Befund, dass weniger als die Hälfte der Einrichtungen sich um eine Reflexion des Nutzens von Personalentwicklung bemühen, in einer gewissen Diskrepanz zu der prinzipiell hohen Relevanz, die der Personalentwicklung zugeschrieben wird.

Tab. 44: Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen (Kitas in %, Mehrfachnennungen)

Mündliche Mitarbeiterbefragungen	28
Einrichtungsevaluationen	16
Schriftliche Mitarbeiterbefragungen	15
Sonstiges	3

Frage: Werden Personalentwicklungsmaßnahmen in Ihrer Einrichtung regelmäßig hinsichtlich ihrer Qualität beurteilt (evaluiert)?

Quelle: WiFF-Kita-Befragung 2018 (n=1.409)

Die regelmäßige Beurteilung der Personalentwicklungsmaßnahmen hinsichtlich der Qualität findet in 28% der Kindertageseinrichtungen durch mündliche Mitarbeiterbefragungen und in 16% durch Einrichtungsevaluationen statt. 15% der Kindertageseinrichtungen verwenden schriftliche Mitarbeiterbefragungen, um die Personalentwicklung zu evaluieren (vgl. Tab. 44).

6.9 Fazit

Die Mehrzahl der Kindertageseinrichtungen misst den verschiedenen Maßnahmen bzw. Strategien der Personalentwicklung eine erhebliche Bedeutung bei. Eine besondere Wertschätzung wird Maßnahmen entgegengebracht, die der Teambildung dienen. Aus Sicht der Einrichtungen sind

darüber hinaus die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Fort- und Weiterbildung sehr relevant. Beratungsorientierten Ansätzen – wie der Fachberatung, dem Coaching und der Supervision – sowie Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten wird eine geringere Bedeutung beigemessen.

Die meisten der Personalentwicklungsinstrumente, auf die in der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung ein Schwerpunkt gelegt wurde, sind in den Kindertageseinrichtungen weit verbreitet: In 70 % der Einrichtungen gibt es Einarbeitungskonzepte für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und in einem ebenso hohen Anteil der Einrichtungen fanden in den letzten zwei Jahren Teamentwicklungsmaßnahmen statt. Mitarbeitergespräche sind ebenfalls üblich (87 % der Einrichtungen). 92 % der Einrichtungen können eigenen Angaben zufolge zudem eine Fachberatung nutzen. Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten sind im Unterschied dazu weniger gegeben. Auch weitere Personalentwicklungsinstrumente, die nicht im Fokus der Auswertungen standen – beispielsweise Coaching, Supervision, Hospitation und Gesundheitsförderung – halten deutlich geringere Anteile der Einrichtungen vor.

Eine systematische Anwendung der Instrumente ist aber nicht die Regel, wie die Befunde der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung zeigen.

Einarbeitung

Im Vergleich der verschiedenen Personalentwicklungsmaßnahmen ist aus Sicht eines Großteils der Kindertageseinrichtungen die Einarbeitung besonders relevant (siehe auch Schreyer u. a. 2014). Demgegenüber ist nur ein relativ geringer Anteil der Einrichtungen, für die die Einarbeitung auch praktisch ein Bestandteil der Personalentwicklung ist, sehr zufrieden mit der Einarbeitung in der eigenen Einrichtung. Dabei zeigt sich, dass die Einrichtungen umso zufriedener sind, je systematischer die Einarbeitung erfolgt. So tragen das Vorliegen eines Einarbeitungskonzeptes sowie eine zunehmende Anzahl flankierender Einarbeitungsmaßnahmen zur Zufriedenheit bei. Gespräche mit der Leitung bzw. dem Vorgesetzten und die Bereitstellung von Informationsmaterial bilden einen Kern klassischer Einarbeitungsinstrumente. Im Vordergrund dieser Maßnahmen steht, die neuen Fachkräfte zu integrieren und zu binden. Ergänzt werden die Maßnahmen durch Hospitationen, eine systematische kollegiale Beratung sowie den Einsatz von Patinnen bzw. Paten/Mentorinnen bzw. Mentoren, die sozial-integrative

und formal-fachliche Komponenten besitzen. Überwiegend formal-qualifizierende Maßnahmen (Fortbildung, Supervision und Coaching) treten dahinter zurück.

Angesichts des erheblichen Anteils an Kindertageseinrichtungen, in denen Personal ohne die gewünschten Qualifikationen eingestellt wurde (vgl. Kap. 3.3), sowie einer Zunahme von qualifikationsheterogenen Teams (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2017) und den damit einhergehenden Herausforderungen für die Einarbeitung (Weltzien u. a. 2016), scheint eine stärkere Berücksichtigung formal-qualifizierender Maßnahmen im Rahmen des Einarbeitungsprozesses erforderlich (siehe auch BMFSFJ/JFMK 2016).

Damit multiprofessionelles Arbeiten wichtige Impulse für eine gute Bildung, Erziehung und Betreuung setzt, muss es gelingen, dass sich Kompetenzen ergänzen und aufeinander aufbauen (Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. 2016). Zur Beförderung multiprofessioneller Teams braucht es daher spezifische Einarbeitungs- und Personalentwicklungskonzepte, die auf eine schnelle Anschlussfähigkeit ohne Aufgabe der spezifischen Wissens- und Könnensbestände abzielen (BMFSFJ/JFMK 2016). Allerdings fehlen in immerhin drei von zehn Einrichtungen Einarbeitungskonzepte für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der im Vergleich zu den Befunden der AQUA-Studie (ebd.) größere Anteil an Kindertageseinrichtungen, die über ein Einarbeitungskonzept für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen, könnte als ein Indiz für gestiegene Anstrengungen der Einrichtungen gewertet werden. Eine solche Entwicklung wäre vor dem Hintergrund des angespannten Arbeitsmarktes für Kindertageseinrichtungen, der sich auch in der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung widerspiegelt (vgl. Kap. 4), durchaus plausibel.

Kindertageseinrichtungen mit im Befragungszeitraum günstigerer und ungünstigerer Personalsituation unterscheiden sich zwar kaum hinsichtlich des generellen Vorliegens von Einarbeitungskonzepten, wohl aber hinsichtlich des Vorliegens schriftlich ausformulierter Konzepte der Einarbeitung. Das Ausmaß der Unterschiede, in dem schriftliche Einarbeitungskonzepte in bestimmten Einrichtungen vorhanden sind und in anderen fehlen, lässt den Schluss zu, dass eine Reaktion auf die schwieriger gewordene Personalsituation stattgefunden hat.

Fachberatung

Mit Fachberatung werden hohe und vielfältige Erwartungen verknüpft (BMFSFJ/JFMK 2016; Deutscher Verein für

öffentliche und private Fürsorge e.V. 2012). Eine davon ist, dass die Fachberatung Personalentwicklungsprozesse begleitet. Die Erwartungen stehen allerdings in einem Kontrast dazu, dass die Fachberatung ein „ungeregelter und weitgehend unerforschter Bestandteil im System Kindertagesbetreuung“ ist (Preissing u. a. 2016, S. 277).

Angesichts der unterschiedlichen Verankerung und Aufgabenprofile von Fachberatung überrascht es wenig, dass die befragten Kindertageseinrichtungen der Fachberatung eine im Durchschnitt und im Vergleich zu anderen Personalentwicklungsinstrumenten geringe Relevanz beimessen.

Insgesamt ist die Fachberatung in den Kindertageseinrichtungen weit verbreitet. Obwohl man argumentieren könnte, dass gerade jüngere Teams in besonderer Weise von einer Fachberatung profitieren, ist diese in Einrichtungen mit jüngeren Teams seltener anzutreffen als in Einrichtungen mit ausgewogenen oder älteren Teams. Die Fachberatung richtet sich primär an Kita-Leitungen, seltener an Teams und deutlich seltener an einzelne pädagogische Fachkräfte. Dies ist mit dem Risiko verbunden, dass fachliche Impulse nicht bei der einzelnen Fachkraft ankommen.

Die Übernahme von Personalentwicklungsaufgaben – wie die Planung, Organisation und Durchführung von Fort- und Weiterbildung – gehört nur in etwas mehr als der Hälfte der Einrichtungen zum Aufgabenprofil der Fachberatung. Dabei nimmt sie eher eine operative (Durchführung) als strategische (Planung und Organisation) Rolle ein. Die Planung und Organisation von Fort- und Weiterbildung ist eher dann eine Aufgabe von Fachberatung, wenn es sich um eine Fachberatung des Trägers handelt.

Im Durchschnitt kommt die Fachberatung mehrmals jährlich, aber nicht monatlich in die Einrichtungen. Inwieweit sie damit der Erwartung gerecht werden kann, fachliche Impulse in die Einrichtungen zu tragen und teambezogene, aber eben auch individuelle Personalentwicklungsprozesse zu begleiten, ist fraglich. Soll sie die ihr zugedachte Rolle ausfüllen, sind geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen. Diese beinhalten die Betrauung mit entsprechenden Aufgaben und eine Erhöhung der Beratungsfrequenz, sodass eine kontinuierliche Begleitung ermöglicht wird. Wenn Personalentwicklung – genauer die Fachberatung – ein wesentliches Instrument der Qualitätsentwicklung ist, so würde es sich zudem lohnen, in die Personalentwicklung (Fachberatung) in ländlichen Regionen zu investieren. In fast der Hälfte der Einrichtungen besteht der Wunsch nach mehr Fachberatung.

Mitarbeitergespräche

Mitarbeitergesprächen wird seitens der Kindertageseinrichtungen eine große Bedeutung beigemessen. Das Personalentwicklungsinstrument ist im Arbeitsfeld sehr verbreitet, wobei eine verbindliche Aufgabenklärung sowie eine gewisse Teamgröße das Vorhandensein begünstigen. Im Rahmen von Mitarbeitergesprächen werden Zielvereinbarungen getroffen und Leistungsbeurteilungen vorgenommen. Zudem dienen sie als Mitarbeiterentwicklungsgespräche.

Ebenso wichtig im Arbeitsfeld ist die Mitarbeiterzufriedenheit, misst man diese am Anteil der Einrichtungen, die die verschiedenen Inhalte im Rahmen von Mitarbeitergesprächen thematisieren. Die Fort- und Weiterbildungsplanung (Ermittlung des individuellen Fort- und Weiterbildungsbedarfs, Vereinbarung konkreter Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten und Weitergabe von Informationen über Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung an die pädagogischen Fachkräfte) findet häufig (auch) in anderen Formaten statt.

Im Unterschied zu Wirtschaftsunternehmen, in denen lange Zeit Personalentwicklung lediglich Führungs- und Führungsnachwuchskräfte adressierte und die Führungskräfteentwicklung eine entsprechend dominierende Rolle in der Personalentwicklung spielt (Mentzel 2001), werden mit Mitarbeitergesprächen im Arbeitsfeld Kindertagesbetreuung insbesondere die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion und weniger die Leitungskräfte adressiert.

In Bezug auf die grundsätzliche Verbreitung von Mitarbeitergesprächen für Kita-Leitungen (in 40% der Kindertageseinrichtungen gibt es keine Mitarbeitergespräche für Leitungskräfte), aber auch hinsichtlich der Verankerung als regelmäßiges Instrument in den Einrichtungen, besteht Entwicklungsbedarf auf Trägerseite. Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese Aufgabe in den meisten Einrichtungen vom Träger an die Einrichtungsleitung delegiert wird (vgl. Kap. 5.1.1). Insbesondere in Einrichtungen, in denen die Verantwortung für das Führen von Mitarbeitergesprächen vollständig oder überwiegend bei der Leitung liegt, sind Leitungskräfte selten Adressatinnen und Adressaten von Mitarbeitergesprächen.

Soll Personalentwicklung im Arbeitsfeld stärker strategisch erfolgen, sollten individuelle Ziele und Ziele der Organisation eng miteinander verknüpft werden. Die Ableitung individueller Ziele kann auf zwei Wegen erfolgen: Im Top-Down-Prozess werden Organisationsziele auf individuelle Ziele heruntergebrochen; im

Bottum-Up-Prozess werden individuelle Ziele aus den Aufgaben des Arbeitsplatzes abgeleitet. Top-Down-Prozesse bieten dabei grundsätzlich den Vorteil, dass sich Organisationsziele über Bereiche und Abteilungen auf jeden einzelnen Mitarbeitenden herunterbrechen lassen (Ryschka/Tietze 2011). Im Rahmen der leistungsorientierten Bezahlung und Zielvereinbarungen sind beide Möglichkeiten vorgesehen.²³

Die bestehenden Strukturen (Trägergröße, Verantwortungsteilung) sowie flache Hierarchien erschweren einen Top-Down-Prozess im Arbeitsfeld. Voraussetzung für eine Top-Down-Umsetzung wäre, dass es auf Trägerseite zuständige Personen für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen mit der Einrichtungsleitung gäbe. Dies setzt eine gewisse Trägergröße voraus. Der Bottom-Up-Prozess, in dem die Ziele aus den Schwerpunkten der ausgeübten Tätigkeiten abgeleitet werden, führt nicht notwendigerweise zu einer Übereinstimmung mit den Organisationszielen.

Weiterbildung

Dem hohen Anteil an Kindertageseinrichtungen, die Fort- und Weiterbildung als sehr wichtiges Personalentwicklungsinstrument einstufen, steht ein erheblich geringerer Anteil an Einrichtungen gegenüber, die mit der Fort- und Weiterbildung in ihrer Einrichtung sehr zufrieden sind. Die Mehrheit der Einrichtungen (59%) würde gerne häufiger an Fort- und Weiterbildung teilnehmen. Neben einem erhöhten Weiterbildungsbedarf hängt dies mit der in vielen Kindertageseinrichtungen angespannten Personalsituation und mangelnden Strukturen zusammen. So äußern größere Anteile der Einrichtungen, in denen Personalentwicklung aufgrund langfristiger Personalausfälle (eher) nicht stattfindet, sowie Einrichtungen, die nicht über die nötigen Strukturen verfügen, um Personalentwicklung zu realisieren, den Wunsch nach mehr Fort- und Weiterbildung.

Andere Studien bestätigen, dass die Nichtteilnahme an Weiterbildung oft mit fehlenden Zeitressourcen durch eine angespannte Mitarbeiterlage in Zusammenhang steht (Buschle/Gruber 2018; Beher/Walter 2012). Obgleich die meisten Träger die Teilnahme ihrer Fachkräfte an Fort- und Weiterbildung grundsätzlich durch Freistellung von der Arbeit unterstützen (siehe auch

Viernickel u. a. 2013a; Beher/Walter 2012; GEW 2007), ist eine vollständige Übernahme der Weiterbildungskosten in vielen Einrichtungen noch nicht üblich.

Soll Fort- und Weiterbildung, wie verschiedentlich gefordert (BMFSFJ 2016; Fröhlich-Gildhoff u. a. 2014), möglichst teamorientiert und prozessbegleitend sein, müssen dafür geeignete strukturelle Rahmenbedingungen vorgehalten werden. Dazu gehören ausreichende Zeitkontingente für mittelbare pädagogische Arbeit, die auch Zeiten für Fort- und Weiterbildung berücksichtigen.

Teamentwicklung

Teamentwicklungsprozessen wird im Arbeitsfeld eine hohe Bedeutung beigemessen (BMFSFJ/JFMK 2016). Auch die befragten Einrichtungen bescheinigen Teamentwicklung im Vergleich der Personalentwicklungsinstrumente eine hohe Relevanz. Die Befunde der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung zeigen allerdings, dass das Potenzial von Teamentwicklungsmaßnahmen noch nicht ausgeschöpft wird: Fast drei Viertel der Kindertageseinrichtungen würden Maßnahmen der Teamentwicklung gerne häufiger in Anspruch nehmen.

Die Bearbeitung von Teamkonflikten steht klar im Vordergrund, obgleich Teamentwicklungsmaßnahmen auch bei anderen Anlässen ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung sind. Gerade mit Blick auf sich verändernde Teamzusammensetzungen in Kindertageseinrichtungen hin zu größeren und qualifikationshetero- generen Teams gewinnen andere Anlässe – wie die Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Zusammenführung und Nutzbarmachung unterschiedlicher Kompetenzen und Qualifikationen – an Bedeutung.

Die Umsetzung von Teamentwicklungsmaßnahmen erfolgt überwiegend intern, in der Hälfte der Kindertageseinrichtungen sogar ausschließlich. Das ist nicht nur hinsichtlich der Bearbeitung von Teamkonflikten mit Risiken verbunden. Eine häufigere externe Begleitung der Teamentwicklungsmaßnahmen scheint empfehlenswert, um das Potenzial dieses Instruments besser ausschöpfen zu können.

Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten

Insgesamt ist die Anzahl der Aufstiegsmöglichkeiten für Fach- und Leitungskräfte im Feld der Kindertagesbetreuung sehr begrenzt. Gleichzeitig werden diese von den Kindertageseinrichtungen auch als weniger relevant erachtet als andere Personalentwicklungsinstrumente. In über einem Viertel der Einrichtungen gab

²³ https://www.bmi.bund.de/RundschreibenDB/DE/2014/RdSchr_20140220.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (Zugriff: 18.10.2019)

es in den letzten fünf Jahren keine konkreten Aufstiegs- und Entwicklungsschritte für Fachkräfte (in weiteren 8% der Einrichtungen sind keine Entwicklungsschritte bekannt), wobei Einrichtungen mit sehr kleinen und kleinen Teams, mit älteren Teams und mit Erzieherteams noch einmal häufiger betroffen sind.

Hier zeigt sich ein weiteres Mal, dass eine verbindliche Klärung zwischen Träger und Einrichtungsleitung, wer für das Thema Personalentwicklung zuständig ist, zu Personalentwicklungsaktivitäten – in dem Fall zu konkreten Entwicklungsschritten – beiträgt.

Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten für Leitungskräfte sind noch einmal rarer, wobei „größere“ Träger ihren Leitungskräften mehr Möglichkeiten bieten können. Gerade bei „kleinen“ Trägern sind angesichts der strukturellen Gegebenheiten kreative Lösungen gefragt. Gleichwohl dürften Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten nicht für alle Leitungen die gleiche Rolle spielen. Aus Interviews mit Leitungskräften im Projekt KONTI geht hervor, dass ein Teil der Leitungskräfte kein Interesse an einem Aufstieg hat (Klaudy u. a. 2016). Iris Nentwig-Gesemann, Katharina Nicolai und Luisa Köhler verweisen darauf, dass fehlende Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten nicht unbedingt als Manko erlebt werden (Nentwig-Gesemann u. a. 2016). Wichtig sei vielmehr, eine gute Passung zwischen Rahmenbedingungen für die individuelle Entwicklung und den Orientierungen von Leitungskräften herzustellen.

Dieser Befund lässt sich mit den Ergebnissen der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung insofern nachzeichnen, als dass Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten für Leitungskräfte von größeren Anteilen der Einrichtungen mit großen Teams im Vergleich zu Einrichtungen mit sehr kleinen Teams als sehr wichtig eingestuft werden und größere Anteile der Einrichtungen, die Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten für Leitungskräfte als relevant einschätzen, mit diesen zufrieden sind. Eine mögliche Erklärung ist, dass Leitungskräfte, für die Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten wichtig sind, sich bei der Wahl ihres Arbeitgebers tendenziell größere Einrichtungen mit mehr diesbezüglichen Möglichkeiten aussuchen.

Neben vertikalen stellen auch horizontale Veränderungsoptionen eine Möglichkeit für die pädagogischen Fachkräfte dar, ihre Kompetenzen zu erweitern bzw. vorhandene Kompetenzen nach ihren Fähigkeiten und Interessen einzusetzen. Spezialisierungsmöglichkeiten für pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in etwas mehr als drei Viertel der Einrichtungen vorhanden.

Besonders verbreitet ist die Möglichkeit, sich zur Sprachförderkraft weiterzuentwickeln. Über die konkrete Ausgestaltung lassen die Daten der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung allerdings keine Aussagen zu. So ist beispielsweise nicht bekannt, wie häufige diese Aufgaben mit konkreten Stellenanteilen unterlegt sind.

Evaluation von Personalentwicklung

Eine Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen ist nicht die Regel. Eine regelmäßige Beurteilung der Personalentwicklungsmaßnahmen hinsichtlich ihrer Qualität findet in weniger als der Hälfte der Kindertageseinrichtungen statt, wobei mündliche Mitarbeiterbefragungen am häufigsten zum Einsatz kommen. Der geringe Anteil an Einrichtungen, die sich um eine Reflexion des Nutzens von Personalentwicklung bemühen, steht in einer Diskrepanz zu den oftmals knappen Ressourcen für Personalentwicklung und der hohen Relevanz, die der Personalentwicklung seitens der Einrichtungen zugeschrieben wird.

Personalentwicklungsaktivitäten sind in Einrichtungen „kleiner“ Träger mit genau einer Kindertageseinrichtung und keinen weiteren Angeboten innerhalb bzw. außerhalb der Kinder- und Jugendhilfe seltener. Diese Einrichtungen können ihren Leitungskräften beispielsweise weniger Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten anbieten. Zweifellos haben größere Träger eher die Möglichkeit, aus eigener Kraft Personalentwicklung zu gestalten. Es zeigt sich aber auch, dass es durchaus „kleine“ Träger gibt, die es schaffen, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Maßnahmen anzubieten. Welche konkreten Wege, Möglichkeiten der Entwicklung von Unterstützungsstrukturen oder kreative Einzellösungen dahinterstehen, muss an dieser Stelle unbeantwortet bleiben.

Insgesamt sind die Potenziale von Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen noch nicht ausgeschöpft: Nennenswerte Anteile der Einrichtungen wünschen sich mehr Personalentwicklungsmaßnahmen, beispielsweise Fachberatung (47%) oder Weiterbildung (59%). Ein ungedeckter Bedarf existiert insbesondere in Hinblick auf Teamentwicklungsmaßnahmen (72%). Dabei bestehen Potenziale sowohl in Bezug auf die Häufigkeit, in der die Maßnahmen zum Einsatz kommen, als auch in Hinblick auf die konkrete Ausgestaltung (Zielgruppen von Fachberatung, Anlässe von Teamentwicklung).

7 Diskussion

Mit der vorliegenden WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung wird erstmals eine bundesweite Bestandsaufnahme zur Personalentwicklung aus der Perspektive der Einrichtungen vorgelegt. Anhand einer repräsentativen Stichprobe bei Kindertageseinrichtungen (ohne Horte) werden Trends im Arbeitsfeld sowie Zusammenhänge zwischen Personalentwicklungsstrategien und Strukturmerkmalen der Einrichtungen und Träger ermittelt. Die Ergebnisse können als Grundlage für die Weiterentwicklung von Personalentwicklung im Arbeitsfeld dienen.

Die Studie zeigt, dass es aus der Perspektive der Kindertageseinrichtungen zu einem Bedeutungszuwachs von Personalentwicklung im Arbeitsfeld gekommen ist, der u. a. auf den Personalmangel zurückzuführen ist. Darüber hinaus macht sie deutlich, dass die Aufgabe Personalentwicklung in den Kindertageseinrichtungen angekommen ist. Gleichzeitig verweist sie darauf, dass Personalentwicklung insgesamt noch wenig systematisch erfolgt und zeigt Entwicklungspotenziale auf.

Folgende zentrale Handlungsfelder lassen sich aus den Befunden ableiten:

Personalentwicklung systematischer nutzen

Die Befunde der WiFF-Kita-Befragung zur Personalentwicklung zeigen: in Kindertageseinrichtungen werden viele Instrumente der Personalentwicklung eingesetzt, allerdings wird das Potenzial vieler Maßnahmen noch nicht voll ausgeschöpft. Folgende Befunde verdeutlichen dies exemplarisch:

- *Fachberatung* scheint inzwischen für die große Mehrzahl der Kindertageseinrichtungen eine prinzipiell verfügbare Ressource zu sein. Die Erwartung, dass die Fachberatung fachliche Impulse in die Einrichtungen trägt und teambezogene, aber auch individuelle Personalentwicklungsprozesse begleitet (Preissing u. a. 2016; Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. 2012), wird allerdings noch nicht erfüllt. Die Fachberatung ist bisher nur bei einem kleineren Anteil der Einrichtungen in die Aufgaben der Personalentwicklung – Planung, Organisation und Durchführung von Fort- und Weiterbildung – involviert (vgl. Kap. 5.1.1). Zudem ist ihre Präsenz in

den Einrichtungen kaum ausreichend, um einen aktiven Part bei der Personalentwicklung einnehmen zu können – sie kommt im Durchschnitt mehrmals jährlich, aber nicht monatlich in die Einrichtungen (vgl. Kap. 6.3). Dementsprechend wird ihr Beitrag zur Personalentwicklung von den Einrichtungen nicht so hoch eingeschätzt. Soll die Fachberatung die ihr zuge dachte Rolle ausfüllen, sind geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen. Dies beinhaltet eine Erhöhung der Beratungsfrequenz, sodass eine kontinuierliche Begleitung ermöglicht wird, sowie die Übertragung entsprechender Aufgaben.

- Der professionellen *Teamentwicklung* wird sowohl von den Kindertageseinrichtungen (vgl. Kap. 6.6) als auch im Fachdiskurs eine große Bedeutung zugeschrieben (BMFSFJ/JFMK 2016). Sie zielt auf eine Verbesserung der Arbeitsleistung, Persönlichkeitsentwicklung, Teamklima und abteilungsübergreifender Kooperation ab (Brodbeck/Frey 1999). Allerdings zeigen die Befunde der vorliegenden Studie, dass in den Einrichtungen die Bearbeitung von Teamkonflikten klar im Vordergrund von Teamentwicklungsmaßnahmen steht (vgl. Kap. 6.6). Andere Anlässe treten dahinter zurück. Dabei dürften diese vor dem Hintergrund sich verändernder Teamzusammensetzungen hin zu größeren und qualifikationsheterogeneren Teams (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2019, 2017) an Bedeutung gewinnen. Hierzu zählen beispielsweise die Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Zusammenführung und Nutzbarmachung unterschiedlicher Kompetenzen und Qualifikationen. Sollen „neue“ Kompetenzen ins Team eingebracht und nutzbar gemacht werden, bedarf es geeigneter Strategien, um das Risiko zu verringern, dass Potenziale ungenutzt bleiben und neue Fachkräfte das Arbeitsfeld wieder verlassen. Hierfür scheint eine häufigere externe Begleitung der Teamentwicklungsmaßnahmen – nur bei 19% der Einrichtungen fanden Teamentwicklungsmaßnahmen der letzten zwei Jahre überwiegend mit externer Begleitung statt (vgl. Tab. 39) – wünschenswert, um das Potenzial dieses Instruments auszuschöpfen.
- Aus Sicht der Einrichtungen besteht ein erheblicher *Mehrbedarf an Maßnahmen zur Personalentwicklung*. So würden 72% der Einrichtungen gerne mehr Teamentwicklung in Anspruch nehmen (vgl. Kap. 6.6). Zudem würde die Mehrheit der Einrichtungen (59%) gerne häufiger an Fort- und Weiterbildung teilneh-

men (vgl. Kap. 6.5) und in 47% der Einrichtungen besteht weiterer Bedarf an Fachberatung (vgl. Kap. 6.3). Dies dürfte auch fehlenden zeitlichen Ressourcen geschuldet sein. Die Befunde verschiedener Studien (Buschle/Gruber 2018; Beher/Walter 2012) zeigen, dass aus Sicht der pädagogischen Fach- und Leitungskräfte fehlende Zeitressourcen ein wesentlicher Grund dafür sind, warum sie nicht an Weiterbildungen teilnehmen. Die strukturelle Verankerung von Fort- und Weiterbildung in den Zeiten für mittelbare pädagogische Arbeit könnte hier eine geeignete Maßnahme sein. Allerdings müsste dies in den Zeitkontingenten für mittelbare pädagogische Arbeit Berücksichtigung finden.

- Von *spezifischen Maßnahmen zur Personalentwicklung* profitiert nur eine kleine Teilgruppe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. So finden sich beispielsweise nur in 12% der Einrichtungen Möglichkeiten, die Arbeitsbedingungen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verbessern. Auch Hospitation, Supervision, Coaching, Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, spezielle Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder die Unterstützung einer berufsbegleitenden Ausbildung bzw. eines berufsbegleitenden Studiums sind weniger verbreitet.
- In über der Hälfte der Einrichtungen findet keine regelmäßige *Evaluation* von Personalentwicklungsmaßnahmen statt.

Die Anforderungen an Personalentwicklung und die Notwendigkeit, Personalentwicklung systematisch zu nutzen, wachsen mit zunehmender Einrichtungsgröße: Je größer das Einrichtungsteam, desto größer ist der Anteil der Einrichtungen, der sich intensiv mit Personalentwicklung auseinandergesetzt, desto mehr Relevanz hat Personalentwicklung aus Sicht der Einrichtungen und desto mehr Personalentwicklungsaktivitäten gibt es. So haben die pädagogischen Fachkräfte in Einrichtungen mit mittleren und großen Teams deutlich häufiger die Möglichkeit, sich nach ihren Fähigkeiten und Interessen zu spezialisieren, als dies in Einrichtungen mit sehr kleinen oder kleinen Teams der Fall ist. Darüber hinaus steigt mit zunehmender Teamgröße der Anteil der Einrichtungen mit einem Einarbeitungskonzept erheblich. Zudem werden Mitarbeitergespräche in Einrichtungen mit großen Teams häufiger durchgeführt als in Einrichtungen mit sehr kleinen Teams.

Der Fachkräftemangel als doppelte Herausforderung

Bei allem darf nicht übersehen werden: Viele Einrichtungen sind mit einer angespannten Personalsituation konfrontiert (Schreyer u. a. 2014). Die vorliegende Studie macht einmal mehr deutlich (vgl. Kap. 3), dass der Fachkräftemangel heute den Kita-Alltag mitbestimmt und zu einem Balanceakt in der Praxis führt – auch mit Auswirkungen auf die Personalentwicklung.

Einerseits schränken Personalgewinnungsprobleme die Personal- und Organisationsentwicklung in den betroffenen Einrichtungen ein. Die mangelnden Personalressourcen verhindern eine intensivere Befassung mit Aufgaben der Personal- und Organisationsentwicklung. In vielen Einrichtungen fehlt die nötige Zeit für die Weiterbildung des bestehenden Personals (vgl. Kap. 3.3). In beinahe jeder vierten Einrichtung findet Personalentwicklung aufgrund langfristiger Personalausfälle (eher) nicht statt (vgl. Kap. 4.2).

Andererseits macht es die angespannte Personalsituation erforderlich, die Anstrengungen der Personalgewinnung, -bindung und -qualifizierung zu erhöhen. So verweisen die Befunde darauf, dass eine Auseinandersetzung mit Personalgewinnung vor allem dann erfolgt, wenn Stellen zu besetzen sind (vgl. Kap. 4.1). Zudem mussten deutlich höhere Anteile der Kindertageseinrichtungen mit Personalgewinnungsproblemen als ohne Personal ohne die gewünschten Qualifikationen einstellen und viel nachqualifizieren (vgl. Kap. 3.3).

Damit werden Eindrücke von Trägern bestätigt, die – abhängig von einer regional sehr unterschiedlichen Personalsituation – von einem gestiegenen Einarbeitungs- und Nachqualifizierungsaufwand für neues Personal berichten (Klaudy u. a. 2016). Teilweise seien Nachschulungen für den passgenauen Einsatz und die Senkung von Anforderungen bei Neueinstellungen notwendig, um Stellenbesetzungen vornehmen zu können (ebd.). Auch Bemühungen zur Bindung des Personals müssen intensiviert werden, um die angespannte Personalsituation nicht weiter zu verschärfen. Der steigende Fachkräftebedarf geht mit einer Stärkung der Position der Fachkräfte einher. Die Wechselbereitschaft ist insbesondere bei jüngeren und akademisch qualifizierten Fachkräften hoch (Mohr/Ziegler 2015). Häufigere Personalwechsel stellen nicht nur eine Herausforderung für den Kita-Alltag dar, neues Personal muss zudem an die Einrichtungen gebunden werden. 62% der Kindertageseinrichtungen beschäftigen sich zum Zeitpunkt der

Befragung intensiv mit Fragen der Personalbindung, verstärkt Einrichtungen mit jüngeren Teams (vgl. Kap. 4.1). Auch Maßnahmen der Personalentwicklung werden hierfür eingesetzt (vgl. Kap. 3.5).

Vor dem Hintergrund der angespannten Personalsituation in den Einrichtungen ist bei der Konzeption und Umsetzung von Personalentwicklung zu berücksichtigen, dass Personalentwicklungsmaßnahmen – beispielsweise Mitarbeitergespräche – häufig zeitintensiv sind und einer sorgfältigen Vorbereitung, Implementierung und Durchführung bedürfen (Hölzle 2006). Jede Einrichtung sollte daher (zusammen mit ihrem Träger) genau überlegen, welche Maßnahmen für sie zielführend sind. Relevante Faktoren sind beispielsweise die Alterszusammensetzung und die qualifikationsbezogene Zusammensetzung des Teams.

Verantwortung für Personalentwicklung übernehmen und Transparenz schaffen

Personalentwicklung wird zu den originären Aufgaben des Trägers gezählt (Fthenakis u. a. 2003) und als ein Aspekt von Trägerqualität verstanden (ebd.; MBS 2018b). Träger setzen wichtige Rahmenbedingungen für Personalentwicklung in ihren Einrichtungen. Sie fördern die Personalentwicklung, etwa indem sie ihren Einrichtungen ausreichend Informationen zum Thema zur Verfügung stellen und sich als kompetenter Ansprechpartner erweisen, oder auch entsprechende Regelungen zu Verfügungszeiten oder zur Freistellung für die Leitung verhandeln. Dabei verfügen die Träger selbst über sehr heterogene Qualifikationen – das Management einer Kindertageseinrichtung ist meist eine von vielen Aufgaben. Nicht selten fehlt ein pädagogischer Hintergrund (Schreyer u. a. 2014).

Vonseiten des Trägers ist sicherzustellen, dass Leitungskräfte ihre Kernaufgaben – wie die Personalentwicklung – erfüllen können. Dabei ist zu klären, wie die Aufgaben und Verantwortlichkeiten zwischen dem zuständigen Träger, den Leitungskräften sowie dem pädagogischen und nichtpädagogischen Personal verteilt werden (BMFSFJ/JFMK 2016). Die Befunde der vorliegenden Befragung machen deutlich, dass transparente Zuständigkeiten im Aufgabenfeld Personalentwicklung in einem positiven Zusammenhang mit dem Einsatz von Personalentwicklungsinstrumenten stehen. Dies umfasst zum Beispiel Einarbeitungskonzepte und Mitarbeitergespräche, aber auch konkrete Entwicklungsschritte der pädagogischen Mitarbeitenden. Darüber hinaus

zeigen sich positive Zusammenhänge zwischen einer verbindlichen Aufgabenklärung und der Zufriedenheit der Einrichtungen mit ihrem Träger. In 30% der Kindertageseinrichtungen fehlt solch eine Aufgabenklärung. Dies betrifft in besonderem Maße Einrichtungen von „kleinen“ Trägern.

Aus Trägersicht besteht mit Blick auf die Personalentwicklung Handlungsbedarf (Schreyer u. a. 2014). Daher überrascht es nicht, dass aus Perspektive der Kindertageseinrichtungen ein erheblicher Anteil der Träger – das zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Studie – noch keine Verantwortung für Personalentwicklung übernimmt. Bei einem erheblichen Anteil der Kindertageseinrichtungen kümmert sich aus Sicht der Einrichtungen der Träger nicht um Personalentwicklung. In ebenso vielen Einrichtungen ist Personalentwicklung der Initiative Einzelner überlassen (vgl. Kap. 4.2). Dementsprechend wird die allgemeine Zusammenarbeit mit dem Träger besser bewertet als seine spezifische Unterstützung im Aufgabenbereich Personalentwicklung (vgl. Kap. 5.1.2).

Es ist festzuhalten, dass ein beträchtlicher Anteil der Kindertageseinrichtungen in Deutschland nach eigener Wahrnehmung zu wenig Unterstützung durch ihre Träger erhält, wenn es um die Personalentwicklung geht. Jeweils mindestens ein Drittel der Kindertageseinrichtungen gibt an, dass ihr Träger keine ausreichenden Informationen zum Thema Personalentwicklung zur Verfügung stellt und über keine hohe Fachkompetenz in diesem Themenfeld verfügt (vgl. Kap. 5.1.2). Entsprechend professionelle Trägerstrukturen scheinen eher bei „großen“ Trägern gegeben zu sein als bei „kleinen“ Trägern. Als besonders problematisch erweist sich, wenn zwischen Träger und Einrichtungsleitung die Zuständigkeiten für Personalentwicklung nicht geklärt sind.

Leitungskräfte als Adressatinnen und Adressaten von Personalentwicklung stärker in den Blick nehmen

Die Leitung von Kindertageseinrichtungen bringt eine Vielzahl an anspruchsvollen Aufgaben mit sich, für deren Bewältigung eine Kita-Leitung neben pädagogischer Expertise vor allem Managementwissen benötigt (Strehmel 2016). Dies macht Personalentwicklungsmaßnahmen erforderlich, die speziell auf die Leitung zugeschnitten sind. Im Unterschied zu Wirtschaftsunternehmen, in denen Personalentwicklung lange Zeit lediglich Führungs- und Führungsnachwuchskräfte adressierte und Führungskräfteentwicklung folglich eine entspre-

chend dominierende Rolle in der Personalentwicklung spielte (Mentzel 2001), fokussieren Personalentwicklungsmaßnahmen im Arbeitsfeld Kindertagesbetreuung Leitungskräfte weniger als eigenständige Zielgruppe. Das dürfte auch damit zusammenhängen, dass „Leitung und Management“ erst in jüngerer Zeit als eigenständiges Aufgabengebiet in Kindertageseinrichtungen ins Blickfeld von Fachöffentlichkeit und Wissenschaft gerückt sind (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2014). Angesichts der hohen Ansprüche an Kindertageseinrichtungen wird den Leitungskräften inzwischen eine Schlüsselrolle für die Arbeit in den Einrichtungen und deren Weiterentwicklung zugeschrieben (ebd.; BMFSFJ/JFMK 2016; Nentwig-Gesemann u. a. 2016; Strehmel 2016; Strehmel/Ulber 2014).

Unter der Annahme, dass sowohl eine pädagogische Ausbildung als auch ein pädagogisches Studium nicht oder nur am Rande für personal- und organisationsbezogene Managementaufgaben qualifiziert (Nentwig-Gesemann u. a. 2016), ist der Anteil von 29% der Leitungskräfte, die über eine spezielle Zusatzausbildung für die Leitung einer Kindertageseinrichtung verfügen, gering (vgl. Kap. 5.2.2). Es überrascht nicht, dass Maßnahmen zur Förderung und Weiterbildung der Einrichtungsleitung von den Einrichtungen als wichtige Personalentwicklungsaufgabe gesehen werden (vgl. Kap. 6.1). Allerdings besteht hier noch Potenzial. Zwar gibt es in fast allen Einrichtungen entsprechende Maßnahmen, sie sind in den meisten Einrichtungen jedoch nicht sehr zahlreich. Lediglich die kollegiale Beratung und spezielle Fort- und Weiterbildungen für Leitungskräfte kommen in einem Großteil der Einrichtungen vor (vgl. Kap. 6.7).

Zudem zeigt sich, dass Leitungen deutlich seltener Adressatinnen und Adressaten von Mitarbeitergesprächen sind als pädagogische Fachkräfte ohne Leitungsfunktion. Das dürfte nicht nur daran liegen, dass eine Person sowohl Leitung als auch Träger ist. Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten für Einrichtungsleitungen sind im Arbeitsfeld sehr begrenzt. Nur 28% der befragten Kindertageseinrichtungen benennen mindestens eine Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeit für die Einrichtungsleitung beim Träger, wobei „größere“ Träger mehr Möglichkeiten haben, den eigenen Leitungskräften Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten zu eröffnen (vgl. Kap. 6.7). Gleichzeitig werden von den Kindertageseinrichtungen Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten im Vergleich zu anderen Personalentwicklungsinstrumenten als weniger relevant erachtet

(vgl. Kap. 6.1). Zudem ist zu berücksichtigen, dass Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten nicht für alle Leitungen gleichermaßen wichtig sind (Klaudy u. a. 2016). Eine „Stärkung der Leitung“ (BMFSFJ/JFMK 2016) sollte neben einer Sicherstellung ausreichender Zeitkontingente zur Wahrnehmung der Leitungsaufgaben auch spezifische, auf die Einrichtungsleitung ausgerichtete Personalentwicklung einschließen, die sich nicht nur auf Fort- und Weiterbildung erstreckt, sondern auch andere Instrumente beinhaltet – beispielsweise spezifische Einrichtungsmaßnahmen, Hospitation, Leitungskreise und Coaching. Gerade im Hinblick auf die Forderung, dass Leitungskräfte perspektivisch über eine Qualifikation auf Bachelor- bzw. Hochschulniveau verfügen sollten (BMFSFJ/JFMK 2016; Aktionsrat Bildung 2012), dürften Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten für Leitungskräfte im Arbeitsfeld wichtiger werden.

Insgesamt wird deutlich, dass das Thema Personalentwicklung zwar in den Kindertageseinrichtungen angekommen ist, die Ausgestaltung bislang aber noch wenig systematisch erfolgt. Die Befunde machen deutlich: Da ist mehr möglich! Mehr Verantwortungsübernahme durch die Träger, mehr Kooperationen der Einrichtungen zu Fragen der Personalentwicklung, mehr Personalentwicklung für Kita-Leitungen etc. Für eine systematischere Anwendung von Personalentwicklung sollten Bemühungen relevanter Akteure Hand in Hand gehen. Einiges passiert bereits: Das Bundesministerium für Bildung und Forschung unterstützt die Forschung zum Thema Personalentwicklung im Rahmen einer Förderlinie. Bundesfamilienministerin Giffey will den Erzieherberuf attraktiver machen. Länder definieren Personalentwicklung als einen Faktor von Trägerqualität (MBS 2018b) und es sind Positionspapiere zu Personalentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe entstanden (AGJ 2018). Damit Personalentwicklung zu einem wichtigen Baustein qualitativ hochwertiger Kindertagesbetreuung wird, sollten individuelle, team- und einrichtungsbezogene Ziele stärker miteinander verzahnt werden. Hierzu bedarf es weiterer Forschung.

8 Literatur

- Almstadt, Esther/Gebauer, Günter/Medjedović, Irena (2012): Arbeitsplatz Kita. Berufliche und gesundheitliche Belastungen von Beschäftigten in Kindertageseinrichtungen im Land Bremen. Schriftenreihe Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW) 15. Bremen
- Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (AGJ) (2006): Rahmenbedingungen zur Umsetzung des Bildungsauftrags in Kindertageseinrichtungen und in der Kindertagespflege. Berlin
- Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (AGJ) (2018): Dem wachsenden Fachkräftebedarf richtig begegnen! Entwicklung einer Gesamtstrategie zur Personalentwicklung mit verantwortungsvollem Weitblick. Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ. Berlin
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (Hrsg.) (2018): Bildung in Deutschland 2018. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Wirkungen und Erträgen von Bildung. Bielefeld
- Autorengruppe Fachkräftebarometer (2014): Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2014. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. München
- Autorengruppe Fachkräftebarometer (2017): Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2017. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. München
- Autorengruppe Fachkräftebarometer (2019): Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2019. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. München
- Autorengruppe Kinder- und Jugendhilfestatistik (2018): Kinder- und Jugendhilfereport 2018. Eine kennzahlenbasierte Analyse. Opladen/Berlin/Toronto
- Bayerisches Landesamt für Statistik (2018): Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung für Bayern bis 2037. In: Beiträge zur Statistik Bayerns, H. 550. Fürth
- Becker, Manfred (2009): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart
- Behr, Karin/Walter, Michael (2012): Qualifikationen und Weiterbildung frühpädagogischer Fachkräfte. Bundesweite Befragung von Einrichtungsleitungen und Fachkräften in Kindertageseinrichtungen: Zehn Fragen – Zehn Antworten. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF Studien, Band 15. München
- Berthel, Jürgen/Becker, Manfred (2017): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. Stuttgart
- Bock-Famulla, Kathrin/Lange, Jens/Strunz, Eva (2015): Länderreport Frühkindliche Bildungssysteme 2015. Gütersloh
- Brodbeck, Felix C./Frey, Dieter (1999): Gruppenprozesse. In: Hoyos, Carl Graf/Frey, Dieter (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch. Weinheim, S. 358–372
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.) (2017): Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2016. Ergebnisse des Adult Education Survey. AES-Trendbericht. Bielefeld
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)/Jugend- und Familienministerkonferenz (JFMK) (2014): Communiqué Frühe Bildung weiterentwickeln und finanziell sichern. Berlin
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)/Jugend- und Familienministerkonferenz (JFMK) (Hrsg.) (2016): Frühe Bildung weiterentwickeln und finanziell sichern. Zwischenbericht 2016 von Bund und Ländern und Erklärung der Bundesländer-Konferenz. Berlin
- Buschle, Christina/Gruber, Veronika (2018): Die Bedeutung von Weiterbildung für das Arbeitsfeld Kindertageseinrichtung. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF Studien, Band 30. München
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (2012): Empfehlungen des Deutschen Vereins zur konzeptionellen und strukturellen Ausgestaltung der Fachberatung im System der Kindertagesbetreuung. Berlin
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (2016): Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Implementierung und Ausgestaltung multiprofessioneller Teams und multiprofessionellen Arbeitens in Kindertageseinrichtungen. Berlin
- Erlinghagen, Marcel (2017): Langfristige Trends der Arbeitsmarktmobilität, Beschäftigungsstabilität und Beschäftigungssicherheit in Deutschland. In: Institut für Soziologie, Universität Duisburg-Essen (Hrsg.): Duisburger Beiträge zur soziologischen Forschung. 05/2017

- Fay, Doris/Brodbeck, Felix C./West, Michael A. (2005): Human Resource Management: Eine Frage von Leben und Tod? *OrganisationsEntwicklung*, 24(1), S. 52–59
- Friedrich, Andrea (2010): Personalarbeit in Organisationen Sozialer Arbeit. Theorie und Praxis der Professionalisierung. Wiesbaden
- Fröbel e.V. Stefan Spieker (Hrsg.) (2018): Jahresbericht 2017. Berlin
- Fröhlich-Gildhoff, Klaus/Weltzien, Dörte/Kirstein, Nicole/Pietsch, Stefanie/Rauh, Katharina (2014): Expertise „Kompetenzen früh-/kindheitspädagogischer Fachkräfte im Spannungsfeld von normativen Vorgaben und Praxis“. Freiburg
- Fthenakis, Wassilios/Hanssen, Kirsten/Oberhuemer, Pamela/Schreyer, Inge (2003): Träger zeigen Profil. Qualitätshandbuch für Träger von Kindertageseinrichtungen. Weinheim
- Geiger, Kristina/Strehmel, Petra (in Vorbereitung): Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen: Maßnahmen und Strategien von Trägern und Einrichtungen. In: DGfE (Hrsg.): *Bewegungen. Beiträge zum 26. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft*. Opladen
- Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) (Hrsg.) (2007): *Wie geht's im Job? Kita-Studie der GEW*. Frankfurt
- Hees, Sonja (2008): Holen Sie den Träger ins Boot. So gelingt gute Zusammenarbeit. In: *kindergarten heute – das Leitungsheft*, 1/2008, S. 21–26.
- Herr, Monika (2007): *Instrumente für eine strategische Personalentwicklung*. Bonn
- Hölzle, Christina (2006): *Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Instrumente*. München
- Hogrebe, Nina/Schulz, Sabrina/Böttcher, Wolfgang (2012): Professionalisierung im Elementarbereich – Personalentwicklung im Spannungsfeld von Anspruch und Wirklichkeit. In: *Soziale Passagen* 4, Wiesbaden, S. 247–261
- Iller, Carola (2015): Lebenslanges Lernen. Weiterbildung in der Frühpädagogik im Spiegel aktueller Debatten. In: König, Anke/Friederich, Tina (Hrsg.): *Qualität durch Weiterbildung. Konzeptionelle Denkanstöße für die Frühe Bildung*. Weinheim/Basel, S. 165–179
- Institut für Bildung, Erziehung und Betreuung in der Kindheit Rheinland-Pfalz (IBEB), Hochschule Koblenz (Hrsg.) (2018): *Träger und Personalrekrutierung. Kindertagesbetreuung in Brandenburg. Befragung der Träger*. Koblenz
- Janssen, Rolf (2011): *Das Profil sozialpädagogischer Fachschulen. Ergebnisse einer qualitativen Befragung von Schulleitungen*. WiFF Studien, Band 9. München
- Kalicki, Bernhard/Jäger, Ruth/Hanssen, Kirsten/Nagel, Bernhard/Schreyer, Inge/Oberhuemer, Pamela (2004): *Ergebnisbericht zur bundesweiten Befragung von Rechtsträgern im System der Tageseinrichtungen für Kinder*. München
- Klaudy, Elke Katharina/Köhling, Karola/Micheel, Brigitte/Stöbe-Blossey, Sybille (2016): *Nachhaltige Personalwirtschaft für Kindertageseinrichtungen. Herausforderungen und Strategien*. Düsseldorf
- Köhler, Christoph/Struck, Olaf/Grotheer, Michael/Krause, Alexandra/Krause, Ina/Schröder, Tim (2008): *Offene und geschlossene Beschäftigungssysteme. Determinanten, Risiken und Nebenwirkungen*. Wiesbaden
- König, Anke/Buschle, Christina (2017): *Hoffnungsträger Weiterbildung: Analysen und Diskussion*. In: Ballus-eck, Hilde von (Hrsg.): *Professionalisierung der Frühpädagogik. Perspektiven, Entwicklungen, Herausforderungen*. Opladen, S. 119–134
- König, Anke/Kratz, Joanna/Stadler, Katharina/Uihlein, Clarissa (2018): *Aktuelle Entwicklungen in der Ausbildung von Erzieherinnen und Erziehern an Fachschulen für Sozialpädagogik. Organisationsformen, Zulassungsvoraussetzungen und Curricula – eine Dokumentenanalyse*. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF Studien, Band 29. München
- Kursawe, Christina (2007): *Potenzial MitarbeiterInnen. Personalentwicklung für soziale Organisationen – eine qualitative Studie zu vorhandenen Konzepten und Trends*. Bad Heilbrunn
- Lange, Jens (2017): *Leitung von Kindertageseinrichtungen. Eine Bestandsaufnahme von Leitungskräften und Leitungsstrukturen in Deutschland*. Gütersloh
- Leygraf, Jan (2013): *Fachberatung in Deutschland. Eine bundesweite Befragung von Fachberaterinnen und Fachberatern für Kindertageseinrichtungen: Zehn Fragen – Zehn Antworten*. Weiterbildungsinitiative

- Frühpädagogische Fachkräfte. WiFF Studien, Band 20. München
- Mentzel, Wolfgang (2001): Personalentwicklung. Wie Sie Ihre Mitarbeiter erfolgreich fördern und weiterbilden. München
- Merchel, Joachim (2001): Sozialmanagement. Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Münster
- Merchel, Joachim (2004): Leitung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen. Weinheim
- Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg (MBJS) (2018a): Fachkräftebericht für den Bereich der Kindertagesbetreuung. Bestandserhebung für das Land Brandenburg (Fortschreibung) zu dem Beschluss des Landtages Brandenburg vom 5. April 2017 (Drucksache 6/6198 (ND)-B). Potsdam
- Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg (MBJS) (2018b): Ein Qualitätsrahmen für Träger von Kindertageseinrichtungen im Land Brandenburg. Potsdam
- Mohr, Simon/Ziegler, Holger (2015): Personalentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe. In: jugendhilfe, 53. Jahrgang, Heft 3, S. 202–208
- Nentwig-Gesemann, Iris/Nicolai, Katharina/Köhler; Luisa (2016): KiTa-Leitung als Schlüsselposition. Erfahrungen und Orientierungen von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen. Gütersloh
- Oberhuemer, Pamela (2003): TQ-Dimension 4: Personalmanagement. In: Fthenakis, Wassilios/Hanssen, Kirsten/Oberhuemer, Pamela/Schreyer, Inge (Hrsg.): Träger zeigen Profil. Qualitätshandbuch für Träger von Kindertageseinrichtungen. Weinheim/Basel/Berlin, S. 56–61
- Oberhuemer, Pamela/Schreyer, Inge /Hanssen, Kirsten (2003): Das Trägerprofil – ein mehrdimensionales Konzept. In: Fthenakis, Wassilios/Hanssen, Kirsten/Oberhuemer, Pamela/Schreyer, Inge (Hrsg.): Träger zeigen Profil. Qualitätshandbuch für Träger von Kindertageseinrichtungen. Weinheim/Basel/Berlin, S. 32–37
- Peucker, Christian/Gragert, Nicola/Pluto, Liane/Seckinger, Mike (2010): Kindertagesbetreuung unter der Lupe. Befunde zu Ansprüchen an eine Förderung von Kindern. München
- Peucker, Christian/Pluto, Liane/van Santen, Eric (2017): Situation und Perspektiven von Kindertageseinrichtungen. Empirische Befunde. Weinheim
- Preissing, Christa/Berry, Gabriele/Gerszonowicz, Eveline (2016): Fachberatung im System der Kindertagesbetreuung. In: Viernickel, Susanne/Fuchs-Rechlin, Kirsten/Strehmel, Petra/Preissing, Christa/Bensel, Joachim/Haug-Schnabel, Gabriele (Hrsg.): Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung. Freiburg, S. 253–316
- Rauschenbach, Thomas (2018): Nach dem Ausbau ist vor dem Ausbau – Kindertagesbetreuung vor neuen Herausforderungen. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e.V. (NDV), 98. Jg., H. 9, S. 453–459
- Roth, Xenia (2009): Starker Träger – starke KiTa. Die Aufgaben des Trägers verstehen und kooperieren. In: kindergarten heute – Das Leitungsheft, 1/2009, S. 4–10.
- Ryschka, Jurij/Solga, Marc/Mattenklott, Axel (Hrsg.) (2011): Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele. Wiesbaden
- Ryschka, Jurij/Tietze, Kim-Oliver (2011): Instrumente der Personalentwicklung. In: Ryschka, Jurij/Solga, Marc/Mattenklott, Axel (Hrsg.): Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele. Wiesbaden, S. 93–135
- Santen, Eric van (2018): Personalbeschaffung und -bindung – Neue Herausforderungen durch veränderte Arbeitsmarktlage, dynamisierten Ausbildungsmarkt und gesellschaftlichen Wandel. Empirische Ergebnisse zu ASD und Einrichtungen der Hilfen zur Erziehung. In: Jugendhilfe, 56. Jg., H. 6, S. 614–620
- Schreyer, Inge/Krause, Martin/Brandl, Marion/Nicko, Oliver (2014): AQUA. Arbeitsplatz und Qualität in Kitas. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung. München
- Solga, Marc (2011): Evaluation von Personalentwicklung. In: Ryschka, Jurij/Solga, Marc/Mattenklott, Axel (Hrsg.): Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele. Wiesbaden, S. 369–399
- Stampe, Timo (2010): Neuer Haustarifvertrag bei Fröbel – ein Träger geht neue Wege in der Tarifpolitik. <https://www.erzieherin.de/neuer-haustarifvertrag-bei-froebel.html> (Zugriff: 22.02.2019)

- Statistisches Bundesamt (2016): Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe. Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege am 01.03.2016. Wiesbaden. www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Soziales/KinderJugendhilfe/TageseinrichtungenKinder-tagespflege5225402167004.pdf?__blob=publication-File (Zugriff: 08.08.2018)
- Strehmel, Petra (2016): Leitungsfunktion in Kindertageseinrichtungen. Aufgabenprofile, notwendige Qualifikationen und Zeitkontingente. In: Viernickel, Susanne/Fuchs-Rechlin, Kirsten/Strehmel, Petra/Preis-sing, Christa/Bensel, Joachim/Haug-Schnabel, Gabriele (Hrsg.): Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung. Freiburg, S. 131–252.
- Strehmel, Petra/Overmann, Julia (2018): Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen. Ziele, Strategien und Rolle der Träger. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF Studien, Band 28. München
- Strehmel, Petra/Ulber, Daniela (2014): Leitung von Kindertageseinrichtungen. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF Expertisen, Band 39. München
- Tenorth, Heinz-Elmar/Tippelt, Rudolf (2007): Beltz Lexikon Pädagogik. Weinheim/Basel
- Tietze, Wolfgang (Hrsg.) (1998): Wie gut sind unsere Kindergärten? Eine Untersuchung zur pädagogischen Qualität in deutschen Kindergärten. Neuwied
- Urban, Mathias/Vandenbroeck, Michel/Laere, Katrien van/Lazzari, Arianna/Peeters, Jan (2011) CoRe. Competence Requirements in Early Childhood Education and Care. London/Gent
- Viernickel, Susanne/Fuchs-Rechlin, Kirsten (2016): Fachkraft-Kind-Relationen und Gruppengrößen in Kindertageseinrichtungen. In: Viernickel, Susanne/Fuchs-Rechlin, Kirsten/Strehmel, Petra/Preis-sing, Christa/Bensel, Joachim/Haug-Schnabel, Gabriele (Hrsg.): Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung. Freiburg, S. 11–130
- Viernickel, Susanne/Nentwig-Gesemann, Iris/Nicolai, Katharina/Schwarz, Stefanie/Zenker, Luise (2013a): Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung – Bildungsaufgaben, Zeitkontingente und strukturelle Rahmenbedingungen in Kindertageseinrichtungen. Berlin
- Viernickel, Susanne/Schwarz, Stefanie (2009): Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung. Wissenschaftliche Parameter zur Bestimmung der pädagogischen Fachkraft-Kind-Relation. Berlin
- Viernickel, Susanne/Voss, Anja/Mauz, Elvira/Schumann, Maria/Gerstenberg, Frauke (2013b): STEGE – Strukturqualität und ErzieherInnengesundheit in Kindertageseinrichtungen. Wissenschaftlicher Abschlussbericht (o.O.)
- Weltzien, Dörte/Fröhlich-Gildhoff, Klaus/Strohmer, Jannina/Reutter, Annegret/Tinius, Claudia (2016): Multiprofessionelle Teams in Kindertageseinrichtungen. Evaluation der Arbeitsprozesse und Arbeitszufriedenheit von multiprofessionell besetzten Teams in Baden-Württemberg. Weinheim

9 Anhang

9.1 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Rücklaufquote nach Dauer der Feldphase (in %)	14
Abb. 2:	Einschätzungen der Kitas bezüglich der Schwierigkeit, geeignetes Personal zu finden (Kitas in %)	28
Abb. 3:	Arbeit unterhalb des gesetzlich festgelegten Personalschlüssels (Kitas in %)	31
Abb. 4:	Grad der Auseinandersetzung der Kitas mit unterschiedlichen personal- und organisationsbezogenen Themen (in %)	37
Abb. 5:	Einschätzungen zu Personalentwicklung (1) (Kitas in %)	40
Abb. 6:	Einschätzungen zu Personalentwicklung (2) (Kitas in %)	41
Abb. 7:	Einschätzungen zu Personalentwicklung nach Altersstruktur (1) (Kitas in %)	42
Abb. 8:	Einschätzungen zu Personalentwicklung nach Altersstruktur (2) (Kitas in %)	43
Abb. 9:	Grad der Zustimmung zur Aussage „Der Träger verfügt über eine hohe Fachkompetenz in Bezug auf das Thema Personalentwicklung.“ (Kitas in %)	53
Abb. 10:	Beurteilung der Fachkompetenz des Trägers in Bezug auf das Thema Personalentwicklung nach „Trägergröße/-struktur“ (Anteil Kitas in %)	54
Abb. 11:	Einschätzung der Wichtigkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen (Kitas in %)	67
Abb. 12:	Einschätzung der Wichtigkeit von und Zufriedenheit mit Fort- und Weiterbildung (Anteil Kitas in %)	81

9.2 Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Zahl der befragten Kindertageseinrichtungen nach Bundesländern	15
Tab. 2:	Rücklauf nach Bundesländern	16
Tab. 3:	Befragte Kindertageseinrichtungen nach Einrichtungsgroße	17
Tab. 4:	Befragte Kindertageseinrichtungen nach Trägerschaft	17
Tab. 5:	Anteil der Kitas nach der Gesamtzahl betreuter Kinder im Ost-West-Vergleich (in %)	20
Tab. 6:	Anteil der Kitas nach Teamgröße im Ost-West-Vergleich (in %)	20
Tab. 7:	Anteil der Kitas nach Trägerschaft im Ost-West-Vergleich (in %)	22
Tab. 8:	Anteil der Kitas nach weiteren Einrichtungen ihres Trägers (in %)	22
Tab. 9:	Anteil der Kitas verschiedener Träger nach weiteren Einrichtungen ihres Trägers (in %)	23
Tab. 10:	Einplanung von Vorbereitungs- und Verfügungszeiten im Dienstplan (Kitas in %, im Ost-West-Vergleich)	25
Tab. 11:	Zurechtkommen mit dem Umfang der vorgesehenen Vorbereitungs- und Verfügungszeiten (Kitas in %, im Ost-West-Vergleich)	26
Tab. 12:	Anteil der Kitas mit aktuell unbesetzten Stellen (in %)	26
Tab. 13:	Anteil der Kitas mit seit mindestens sechs Monaten unbesetzten Stellen (in %)	27
Tab. 14:	Gründe für das Problem, pädagogisches Personal zu finden (Kitas in %; Mehrfachnennungen)	29
Tab. 15:	Auswirkungen des Problems, pädagogisches Personal zu finden (Kitas in %; Mehrfachnennungen)	30

Tab. 16:	Möglichkeiten, Personalausfälle in der Kita auszugleichen (Kitas in %; Mehrfachnennungen)	32
Tab. 17:	Maßnahmen der Personalgewinnung und -förderung in Kitas (Kitas in %; Mehrfachnennungen)	33
Tab. 18:	Maßnahmen der Personalbindung in Kitas (Kitas in %; Mehrfachnennungen)	34
Tab. 19:	Grad der Auseinandersetzung mit Personalgewinnung nach Teamgröße (Kitas in %)	38
Tab. 20:	Verantwortung für Aufgaben der Personalentwicklung (Kitas in %)	47
Tab. 21:	Verantwortung für das Führen von Mitarbeitergesprächen nach Teamgröße (Kitas in %)	48
Tab. 22:	Verantwortung für die Auswahl von Bewerber/-innen, die zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden (für eine Stelle als pädagogische/r Mitarbeiter/in) nach Trägerschaft (Kitas in %)	49
Tab. 23:	Beteiligung unterschiedlicher Akteure an Aufgaben der Personalentwicklung (Mehrfachnennungen, Kitas in %)	50
Tab. 24:	Freistellung der Einrichtungsleitung 2007, 2012 und 2018 (Kitas in %)	56
Tab. 25:	Freistellung der Einrichtungsleitung nach Einrichtungsgröße (Kitas in %)	56
Tab. 26:	Wunsch bzgl. Freistellung der Einrichtungsleitung nach Teamgröße (Kitas in %)	57
Tab. 27:	Wunsch bzgl. Freistellung der Einrichtungsleitung nach Freistellung der Leitung (Kitas in %)	58
Tab. 28:	Ausbildungshintergrund der Einrichtungsleitung (Kitas in %; Mehrfachnennungen)	59
Tab. 29:	Zusatzausbildung der Einrichtungsleitung (Kitas in %; Mehrfachnennungen)	60
Tab. 30:	Kooperationen in Fragen der Personalentwicklung (Kitas in %; Mehrfachnennungen)	62
Tab. 31:	Vorliegen von Einarbeitungskonzepten nach Teamgröße (Kitas in %)	69
Tab. 32:	Begleitende Maßnahmen der Einarbeitung neuer pädagogischer Mitarbeiter/-innen mit und ohne Leitungsfunktion (Kitas in %; Mehrfachnennungen)	70
Tab. 33:	Verortung, Zielgruppe und Inanspruchnahme von Fachberatung (Kitas in %; Mehrfachnennungen bei Verortung und Zielgruppe)	73
Tab. 34:	Aufgaben der Fachberatung (Kitas in %; Mehrfachnennungen)	75
Tab. 35:	Inhalte von Mitarbeitergesprächen (Kitas in %, Mehrfachnennungen)	79
Tab. 36:	Ermittlung des Bedarfs an Fort- und Weiterbildungen (Kitas in %; Mehrfachnennungen)	82
Tab. 37:	Unterstützung der Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen (Kitas in %; Mehrfachnennungen)	82
Tab. 38:	Anlässe der Teamentwicklungsmaßnahmen in der Kita in den letzten zwei Jahren (Kitas in %; Mehrfachnennungen)	84
Tab. 39:	Interne und externe Teamentwicklung in der Kita in den letzten zwei Jahren (Kitas in %)	84
Tab. 40:	Konkrete Aufstiegs- und Entwicklungsschritte der Fachkräfte in ihrer Kita in den letzten fünf Jahren (Kitas in %; Mehrfachnennungen)	87
Tab. 41:	Spezialisierungsmöglichkeiten für pädagogisch Tätige in der Kita (Kitas in %; Mehrfachnennungen)	88
Tab. 42:	Maßnahmen zur Förderung und Weiterbildung von Leitungskräften (Kitas in %, Mehrfachnennungen)	89
Tab. 43:	Lerntransfer in der Kita (Kitas in %, Mehrfachnennungen)	91
Tab. 44:	Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen (Kitas in %; Mehrfachnennungen)	91

Zur Autorin



Dr. Kristina Geiger,

Magister-Pädagogin (Ludwig-Maximilians-Universität München), ist als wissenschaftliche Referentin am Deutschen Jugendinstitut München in der Fachgruppe „Bildungsorte und sozialstaatliche Leistungen für Kinder“ in der Abteilung „Kinder und Kinderbetreuung“ tätig. Zu ihren Arbeitsschwerpunkten zählen Strukturen der Kindertagesbetreuung und Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen.

Lesen Sie weiter!

Zum Thema **Arbeitsmarkt** sind bereits folgende Publikationen der WiFF erschienen, kostenlos verfügbar unter www.weiterbildungsinitiative.de/publikationen

FKB

Aktuelle Zahlen zu Arbeitsmarkt, Ausbildung und Personal in der Frühpädagogik

Zuletzt erschienen:



Fachkräftebarometer
Frühe Bildung 2019
Autorengruppe Fachkräftebarometer

WiFF Expertisen

Wissenschaftliche Analysen zu aktuellen Fragen der Frühpädagogik

Zuletzt erschienen:



Band 27
Von der Hochschule an die Kita: Berufliche Erfahrungen von Absolventinnen und Absolventen kindheitspädagogischer Bachelorstudiengänge
*Nicole Kirstein/
Klaus Fröhlich-Gildhoff/
Ralf Haderlein*

WiFF Studien

Empirische Forschungsergebnisse zur frühpädagogischen Aus- und Weiterbildung

Zuletzt erschienen:



Band 31
Kita-Alltag zwischen Belastung und Erfüllung. Ergebnisse einer explorativen Interviewstudie mit Gruppenkräften und Kita-Leitungen
Carola Nürnberg

Band 28
Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen. Ziele, Strategien und Rolle der Träger
*Petra Strehmel/
Julia Overmann*

Band 27
Was kommt nach dem Berufsstart? Mittelfristige berufliche Platzierung von Erzieherinnen und Erziehern sowie Kindheitspädagoginnen und Kindheitspädagogen
*Kirsten Fuchs-Rechlin/
Ivo Züchner (Hrsg.)*

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Robert Bosch
Stiftung



Deutsches
Jugendinstitut

Personalentwicklung ist in den letzten Jahren zu einem wichtigen Thema der Kinder- und Jugendhilfe geworden. Ein wachsendes Arbeitsfeld, Fachkräfteengpässe und das Verlangen nach Qualitätsverbesserungen machen die Frage nach dem Personal brisant.

Die vorliegende Studie von Kristina Geiger beleuchtet die Realität der Personalentwicklung aus Sicht der Kindertageseinrichtungen. Sie zeigt, wie unterschiedlich deren Voraussetzungen sind, Personalentwicklung umzusetzen, welche Personalentwicklungsinstrumente dabei Anwendung finden und wie diese von den Einrichtungen bewertet werden. Es wird deutlich, dass die Kita-Leitungen in diesem Prozess eine Schlüsselrolle einnehmen, ihr Profil hat sich in den letzten Jahren stark erweitert.

Die bundesweite Kita-Befragung wurde in Kooperation mit der Fachgruppe „Strukturen der Kinder- und Jugendhilfe“ am Deutschen Jugendinstitut durchgeführt und ergänzt die Befragungen von Kindertageseinrichtungen im Rahmen des Projekts „Jugendhilfe und sozialer Wandel“.