

# **Diskussionspapier zur Bindung von pädagogischem Personal in Kindertageseinrichtungen**

**vorgelegt von der Arbeitsgruppe  
Fachkräftegewinnung für die  
Kindertagesbetreuung**

# Diskussionspapier zur Bindung von pädagogischem Personal in Kindertageseinrichtungen

## vorgelegt von der Arbeitsgruppe Fachkräftegewinnung für die Kindertagesbetreuung

Die Expertengruppe besteht aus Vertreterinnen und Vertretern von Bund und Ländern, freien und öffentlichen Trägern, Berufsverbänden und Gewerkschaften, Arbeitgeber- und Fachschulverbänden sowie weiteren Akteuren der Kindertagesbetreuungslandschaft. Die AG-Mitglieder positionieren sich im Kontext ihrer institutionellen Verortung und Tätigkeit als Expertinnen und Experten im Feld. Aufgrund der verschiedenen Blickwinkel bewerten sie die im vorliegenden Diskussionspapier formulierten Aussagen zum Teil unterschiedlich.

Michael Cremers, Koordinationsstelle „Männer in Kitas“; Detlef Diskowski, Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg; Dr. Hans Eirich, Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration; Dr. Christiane Fischer-Münnich, Rambøll Management Consulting GmbH; Claudia Fligge-Hoffjann, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Magda Göller, Pestalozzi-Fröbel-Verband; Mariana Grgic, Deutsches Jugendinstitut; Gabriele Hamm, Kirchengewerkschaft; Dr. Michael Hempel, Ministerium für Soziales, Gesundheit, Familie und Gleichstellung des Landes Schleswig-Holstein; Andreas Henkes, Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Ulrike Herpich-Behrens, Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft Berlin; Norbert Hocke, Hauptvorstand der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft; Dr. Birgit Hoppe, Stiftung Sozialpädagogisches Institut Berlin »Walter May«; Prof. Dr. Stephan Höyng, Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin; Frank Jansen, Bundesverband Katholische Tageseinrichtungen für Kinder; Jeanette Klauza, Deutscher Gewerkschaftsbund; Beate Kostka, Bundesagentur für Arbeit; Annette Krause, Kultusministerium Baden-Württemberg; Martin Krause, Staatsinstitut für Frühpädagogik München; Ursula Krickl, Deutscher Städte- und Gemeindebund; Judith Lauer, ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft; Christine Lohn, Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband; Dr. Ludger Mehring, Gemeinsame Vertretung der Bundesverbände der Ausbildungsstätten für Sozialpädagogik; Kirsten Meissner, Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Maria-Theresia Münch, Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V.; Eva Muschalik, Rambøll Management Consulting GmbH; Jann Nestlinger, Rambøll Management Consulting GmbH; Dr. Martin Nörber, Hessisches Ministerium für Soziales und Integration; Beate Oertel, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Regina Offer, Deutscher Städtetag; Valeska Pannier, Deutsche Kinder- und Jugendstiftung; Jasmin Parsaei, Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe; Sophia Reichardt, Bundesverband privater Träger der freien Kinder-, Jugend- und Sozialhilfe; Martina Rauch, Bundesagentur für Arbeit; Dirk Reidelbach, Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände; Matthias Ritter-Engel, AWO Bundesverband e. V.; Dr. Miriam Saati, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Dr. Matthias Schilling, Arbeitsstelle für Kinder- und Jugendhilfestatistik – Forschungsverbund Deutsches Jugendinstitut/Technische Universität Dortmund; Alexandra Schiltz, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Dr. Inge Schreyer, Staatsinstitut für Frühpädagogik München; Reinhard Sliwka, Niedersächsisches Institut für Frühkindliche Bildung und Entwicklung; Medi Marion Stichling, Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft Berlin; Eva Strunz, Arbeitsstelle für Kinder- und Jugendhilfestatistik – Forschungsverbund Deutsches Jugendinstitut/Technische Universität Dortmund; Sabine Urban, DRK-Generalsekretariat; Marion von zur Gathen, Der Paritätische – Gesamtverband; Waltraud Weegmann, Bundesverband privater Träger der freien Kinder-, Jugend- und Sozialhilfe

## INHALT

	<b>Vorbemerkungen</b>	<b>1</b>
	<b>Handlungsfeld I: Strukturelle Rahmenbedingungen</b>	<b>4</b>
I.1	Arbeitszeitgestaltung	4
I.2	Personalausstattung und Gruppengröße	9
I.2.1	Personalausstattung	9
I.2.2	Gruppengröße	11
I.3	Vergütung/gesellschaftliche Bedeutung	13
	<b>Handlungsfeld II: Gewinnung von pädagogischem Personal, Berufseinstieg und Begleitung im Beruf</b>	<b>17</b>
II.1	Werbung und Gewinnung von pädagogischem Personal	17
II.2	Übergang von der Schule in die Praxistätigkeit	19
II.3	Stabile Vertragsbedingungen	20
	<b>Handlungsfeld III: Qualitätsmanagement in Kitas</b>	<b>22</b>
III.1	Personalführung/Personalentwicklung	22
III.2	Weiterbildung und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten	23
III.3	Multiprofessionelle Teambildung	25
III.4	Gesundheitsvorsorge und Umgang mit dem Älterwerden im Beruf	27
	<b>Anhang – Beispiele guter Praxis</b>	<b>29</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>43</b>

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Pädagogisch tätige Personen in Kindertageseinrichtungen nach dem Umfang der Beschäftigung in Ost- und Westdeutschland 2006 und 2013	5
Abbildung 2:	Pädagogisch tätige Personen in Kindertageseinrichtungen nach Alter und Umfang der Beschäftigung in Ost- und Westdeutschland 2013	6
Abbildung 3:	Begriffsbestimmungen von unmittelbarer und mittelbarer pädagogischer Arbeit sowie von Ausfallzeiten des pädagogisch tätigen Personals in Kindertageseinrichtungen	9
Abbildung 4:	Befristung von Arbeitsverträgen nach Alter und Arbeitsumfang	21

## VORBEMERKUNGEN

Die Arbeitsgruppe zur Fachkräftegewinnung für die Kindertagesbetreuung (AG Fachkräftegewinnung) hat sich am 13. Juni 2012 konstituiert. Ihr Ziel ist es, gemeinsam zu diskutieren und Lösungsvorschläge zu entwickeln, wie pädagogisches Personal gewonnen und im Tätigkeitsfeld gehalten werden kann. Im November 2012 veröffentlichte die AG Fachkräftegewinnung ein Empfehlungspapier<sup>1</sup> für kurzfristig realisierbare Maßnahmen zur Gewinnung und Qualifizierung zusätzlicher Fachkräfte. Neben der besseren Nutzung vorhandener Ressourcen fokussierte das Papier insbesondere auf das Potenzial bisher noch wenig berücksichtigter Personengruppen für die Fachkräftegewinnung wie Berufswechselrinnen und Berufswechsler, Männer, Menschen mit Migrationshintergrund oder Personen mit im Ausland absolvierten Erzieherinnen-/Erzieherausbildungen. Im vorliegenden Diskussionspapier befasst sich die Expertengruppe mit Lösungsansätzen zur Bindung von pädagogischem Personal an das Tätigkeitsfeld der Kindertagesbetreuung.

Der Bedarf an pädagogischem Personal in der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung ist mit dem Ausbau der Kinderbetreuung für unter Dreijährige und dem Inkrafttreten des Rechtsanspruchs auf einen Betreuungsplatz seit 1. August 2013 kontinuierlich gestiegen. Bundesweit ist 2013 der Anteil betreuter unter dreijähriger Kinder mehr als doppelt so hoch wie noch im Jahr 2006 (13,6 Prozent im Jahr 2006 versus 29,3 Prozent im Jahr 2013)<sup>2</sup>. Allein diese quantitativen Veränderungen im Tätigkeitsfeld der Kindertagesbetreuung haben zu einem deutlichen Anstieg des Personalbedarfs geführt. Die aktuellen Beschäftigungszahlen in Kindertageseinrichtungen machen deutlich, dass zwischen 2012 und 2013 bundesweit ein Zuwachs von ca. 27.000 Beschäftigten verzeichnet werden konnte. Dies ist der höchste Jahreszuwachs, der jemals in Kindertageseinrichtungen gemessen worden ist.<sup>3</sup> Dies macht zwar deutlich, dass es grundsätzlich bundesweit gelingt, auch angesichts des Ausbaus der Kinderbetreuung zusätzliches pädagogisches Personal zu gewinnen, eröffnet aber keinen regionalspezifischen Blick auf den Personalbedarf. Es ist davon auszugehen, dass ein regional unterschiedlicher Bedarf existiert und insofern unter einem regionalen Blick in zahlreichen Regionen in Deutschland – insbesondere in Ballungsräumen wie im Raum München, Frankfurt, Köln u. a. – weiterhin ein hoher Personalbedarf in Kindertageseinrichtungen existiert.

Zugleich ist es ein dringendes Anliegen, im Zuge des quantitativen Ausbaus die Betreuungsqualität weiterzuentwickeln. Für die Realisierung flexibler und ganztägiger Angebote sowie erforderlicher Verbesserungen beim Personalschlüssel wird gut qualifiziertes Personal gebraucht. Neben der Neugewinnung ist hierfür auch die Bindung von pädagogischem Personal im Tätigkeitsfeld wichtig. Die gestiegenen Qualitätsanforderungen und der mit dem demografischen Wandel verbundene, vor allem in Ballungsräumen zu verzeichnende, fortschreitende Fachkräftebedarf machen es dringend erforderlich, die Bindungsfaktoren des Tätigkeitsfeldes in den Blick zu nehmen und zu verbessern, um damit eine Abwanderung von pädagogischem Personal zu verhindern. Ziel muss dabei sein, die Arbeitsbedingungen für neues und bereits tätiges pädagogisches Personal so zu gestalten, dass die Tätigkeit als attraktiv und erfüllend angesehen wird und das Personal langfristig im Tätigkeitsfeld der kindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung verbleibt bzw. nach Phasen der Beschäftigungsunterbrechung zurückkehrt.

Dies scheint bislang nicht hinreichend gut gelungen zu sein. Je höher die formale Qualifikation ist, desto schneller verlassen pädagogisch Tätige nach ihrem Berufseinstieg das Tätigkeitsfeld Kindertagesbetreuung und wechseln in andere Berufe und Branchen.<sup>4</sup> Es ist zu beobachten, dass dies

---

<sup>1</sup> [www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung5/Pdf-Anlagen/fachkraeftegewinnung-kinderbetreuung-2013,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung5/Pdf-Anlagen/fachkraeftegewinnung-kinderbetreuung-2013,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf).

<sup>2</sup> Statistisches Bundesamt (2006 und 2013).

<sup>3</sup> Schilling (2013).

<sup>4</sup> Sell & Kersting (2010). Der hier formulierte Befund gilt insbesondere für männliche Fachkräfte. Sie sind aus verschiedenen Gründen im Arbeitsfeld Kita unterrepräsentiert. Sie lassen sich nicht nur weniger in den entsprechenden Institutionen ausbilden und wählen auch nach der Ausbildung oft nicht die Kita als Arbeitsfeld, sondern entscheiden sich eher für ein anderes Tätigkeitsfeld in der Kinder-

zumeist bereits nach ein oder zwei Jahren im Tätigkeitsfeld geschieht. Eine dauerhafte Bindung an die Tätigkeit und die Einrichtung scheint in diesen Fällen nicht zu entstehen. Diese Beobachtung wirft Fragen nach den Rahmenbedingungen des Tätigkeitsfeldes auf. Welches sind die ausschlaggebenden Faktoren für eine dauerhafte Bindung? Wie können diese attraktiv gestaltet und wie können Methoden und Konzepte der Mitarbeiterbindung in Kindertageseinrichtungen etabliert werden? Wie gut gelingt die „Einsozialisierung“ von Fachkräften der unterschiedlichen Qualifizierungsniveaus in das Arbeitsfeld der Kindertagesbetreuung?

Die Bindung qualifizierten Personals ist elementar: Nur mit ausreichend qualifiziertem Personal ...

- stehen Kindern konstante und zuverlässige Bezugspersonen zur Verfügung, was unerlässlich für eine sichere Bindung ist.
- können stabile Bildungs- und Erziehungspartnerschaften mit Eltern entstehen, wenn kontinuierlich Feedback zur Entwicklung des Kindes durch zuverlässige Ansprech- und Vertrauenspersonen gewährleistet ist.
- bleiben der Einrichtung Handlungskompetenzen des pädagogischen Personals, pädagogische Angebote und etablierte Prozesse erhalten.
- kann im Team Sicherheit, Wohlbefinden sowie ein Zusammengehörigkeitsgefühl entstehen und Verantwortung bei der Vielfalt der Aufgaben geteilt werden.
- erzielen Investitionen des Trägers in die Qualifizierung des pädagogischen Personals ihre maximale Wirkung bei Minimierung der Kosten für Neurekrutierung.
- schlagen sich aus Sicht der Familien-, Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik die getätigten Investitionen in die Ausbildung von pädagogischem Personal für die Kindertagesbetreuung in ausreichenden Betreuungskapazitäten und der notwendigen Betreuungsqualität nieder.

Das vorliegende Diskussionspapier der AG Fachkräftegewinnung beleuchtet die drei Handlungsfelder „Strukturelle Rahmenbedingungen“, „Gewinnung von pädagogischem Personal, Berufseinstieg und Begleitung im Beruf“ sowie „Personalführung/Personalentwicklung“ und formuliert Handlungsoptionen. Soweit möglich wird auf vorhandene Praxisbeispiele dafür verwiesen, wie sowohl die Attraktivität des Berufsfeldes als auch die Betreuungsqualität gesichert und weiterentwickelt werden können.

Die AG-Mitglieder haben sich im Diskussionsprozess darauf verständigt, im vorliegenden Papier die Begriffe „pädagogisches Personal“ oder, analog zur amtlichen Statistik, „pädagogisch Tätige“<sup>5</sup> zu verwenden, um den im Landesrecht formulierten unterschiedlichen Definitionen einer „Fachkraft“ Rechnung zu tragen.

Die nachfolgend beschriebenen Faktoren der Mitarbeiterbindung stellen keine abschließende Betrachtung dar. Auch die Bedeutung, die den Bindungsfaktoren zugemessen wird, fällt aufgrund der regional sehr unterschiedlichen Bedingungen in den Bundesländern bei Trägern und anderen Verantwortlichen unterschiedlich aus. Entsprechend sind die formulierten Handlungsoptionen nicht für alle Akteure gleich relevant. Gleichwohl kann die vorliegende Zusammenstellung allen, die sich mit der Verbesserung der Attraktivität und der Betreuungsqualität in der Kindertagesbetreuung befassen, als Impuls und Handlungsanregung dienen.

Einige der dargestellten Handlungsoptionen haben Kostenfolgen. Voraussetzung für ihre Umsetzung ist daher die Klärung der Finanzierungsfrage. Die AG-Mitglieder mahnen daher im Kontext der im Koalitionsvertrag vereinbarten Weiterentwicklung der Qualität in der Kindertagesbetreu-

---

und Jugendhilfe. (vgl. Schumacher/Cremers/Krabel/Rohrmann 2014, S. 23) Darüber hinaus verlassen auch mehr männliche als weibliche Fachkräfte das Berufsfeld Kindertagesbetreuung (vgl. Fuchs-Rechlin 2010b, S. 42f.).

<sup>5</sup> Die Kinder und Jugendhilfestatistik erfasst unter dem Begriff „pädagogisch Tätige“ neben einschlägig fach- und hochschulisch qualifiziertem Personal auch Personen mit berufsfachschulischen Ausbildungen (z. B. Sozialassistentinnen und Sozialassistenten, Kinderpflegerinnen und Kinderpfleger) sowie Personen, die sich noch in der Ausbildung bzw. in Umschulungsmaßnahmen befinden.

ung und darin inbegriffen des Fachkräfteangebots an, dass sich Bund, Länder und Kommunen über eine Neuverteilung der Finanzierungslasten verständigen müssen und dass die weitere, dauerhafte Finanzierungsbeteiligung des Bundes an den Kosten, insbesondere an den Betriebskosten, unabdingbar ist.

## HANDLUNGSFELD I: STRUKTURELLE RAHMENBEDINGUNGEN

### I.1 Arbeitszeitgestaltung

Mit dem Ausbau der Betreuungsangebote ist die Organisation der Arbeitszeit des pädagogischen Personals in Kindertageseinrichtungen stärker in den Fokus gerückt. Der zunehmende Bedarf an Ganztagsangeboten befördert die Tendenz zur Ausweitung der Öffnungszeiten in Kindertageseinrichtungen; ebenso steigt der Bedarf an Betreuungsangeboten mit flexiblen Betreuungszeiten. Dies stellt die Organisationsstrukturen in Kitas, die Arbeitszeitgestaltung und Personaleinsatzplanung vor neue Herausforderungen. Gleichzeitig müssen die pädagogischen Anforderungen an stabile Betreuungsbeziehungen zur Entwicklung einer sicheren Bindung erfüllt werden.

Für das pädagogische Personal in der Kindertagesbetreuung – einem nach wie vor frauendominierten Feld – ist es wichtig, die Tätigkeit mit persönlichen bzw. familiären Verpflichtungen und Wünschen in Einklang bringen zu können. Arbeitszeitmodelle, die den Wünschen und Bedürfnissen des pädagogischen Personals entsprechen, können somit einen starken Bindungsfaktor an das Arbeitsfeld darstellen.<sup>6</sup> So sind z. B. derzeit pädagogisch Tätige, die ihren Teilzeitwunsch umsetzen können, mit der Balance zwischen Beruf und Privatleben deutlich zufriedener<sup>7</sup> und beurteilen ihre Beschäftigungsbedingungen nahezu durchweg positiver als ihre Kolleginnen und Kollegen, die in Vollzeit arbeiten.<sup>8</sup>

Die Teilzeittätigkeit in Kindertageseinrichtungen hat sich in den letzten Jahren kontinuierlich ausgeweitet: Der Anteil Teilzeitbeschäftigter betrug 2013 60 Prozent.<sup>9</sup> Damit liegt dieser auf einem ähnlichen Niveau wie in anderen Tätigkeitsfeldern im sozialen Bereich (z. B. Altenpflege). Die Entwicklungen in West- und Ostdeutschland stellen sich sehr unterschiedlich dar, sodass diese für beide Gebiete sowie die daraus resultierenden Herausforderungen gesondert zu betrachten sind.

In Westdeutschland ging der Anteil vollzeitbeschäftigter pädagogisch Tätiger in Kindertageseinrichtungen mit 38,5 und mehr Wochenstunden von 70 Prozent im Jahr 1990 auf 43 Prozent im Jahr 2013 zurück. In Ostdeutschland waren im Jahr 1991 noch 87 Prozent der pädagogisch Tätigen vollzeitbeschäftigt.<sup>10</sup> Aufgrund der Bevölkerungsentwicklung bis 1994 und dem damit verbundenen erheblich geringeren Personalbedarf in den Kindertageseinrichtungen reduzierte ein Großteil der Erzieherinnen und einige Erzieher in einem solidarischen Akt ihren Beschäftigungsumfang auf 32 bis 33 Wochenstunden. Dadurch konnten zwar ca. 10.000 Beschäftigungsverhältnisse erhalten werden, der Anteil der Vollzeitbeschäftigten sank dadurch jedoch Mitte der 2000er Jahre auf 20 Prozent. In den letzten Jahren stieg der Anteil vollzeitbeschäftigter pädagogisch Tätiger in Ostdeutschland wieder an und lag 2013 bei 30 Prozent (vgl. Abb. 1).

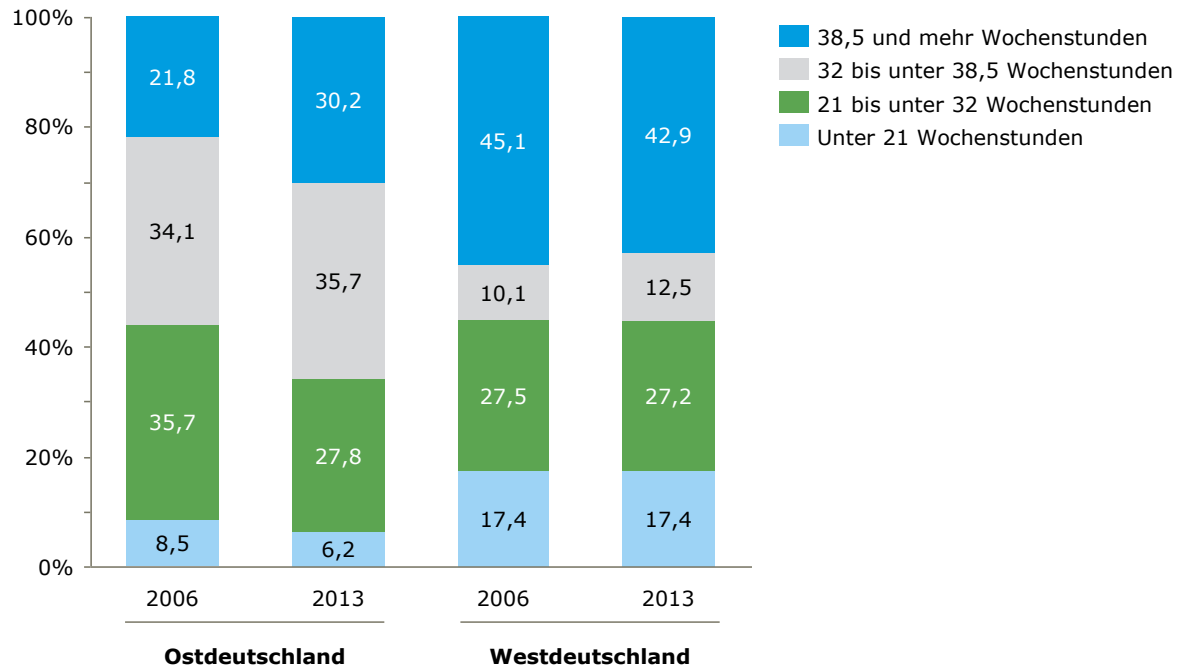
<sup>6</sup> Schreyer, Krause, Brandl & Nicko (2014): Laut der Untersuchung „Arbeitsplatz und Qualität in Kitas“ (AQUA) ist insgesamt ein gutes Drittel (38,5 Prozent) der pädagogischen Fachkräfte mit dem Umfang der aktuellen Wochenarbeitszeit zufrieden, Leitungen von Kindertageseinrichtungen sind etwas unzufriedener als ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gut die Hälfte (54,8 Prozent) der Leitungen und ein gutes Drittel ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter würden gerne weniger arbeiten.

<sup>7</sup> GEW (2007): Insbesondere in den westlichen Bundesländern möchten 59 Prozent der Erzieherinnen und Erzieher für eine bessere Vereinbarkeit nicht in Vollzeit arbeiten. Daten der Studie unterscheiden nicht nach Geschlecht.

<sup>8</sup> Fuchs & Trischler (2008). Daten der Studie unterscheiden nicht nach Geschlecht.

<sup>9</sup> Statistisches Bundesamt: Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Tagespflege 2013. Berechnungen der Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik. Im Jahr 2013 arbeiteten 60 Prozent der weiblichen und 49 Prozent der männlichen pädagogisch Tätigen in Teilzeit. Der Anteil der männlichen pädagogisch Tätigen an der Gesamtstichprobe beträgt 4,5 Prozent.

<sup>10</sup> Statistisches Bundesamt. Die Erhebung in Westdeutschland wurde am 31. Dezember 1990 und in Ostdeutschland zeitversetzt am 31. Dezember 1991 durchgeführt. Eine Differenzierung des Anteils der vollzeitbeschäftigten pädagogisch Tätigen nach Geschlecht ist für 1990/92 nicht möglich.

**Abbildung 1: Pädagogisch tätige Personen in Kindertageseinrichtungen nach dem Umfang der Beschäftigung in Ost- und Westdeutschland 2006 und 2013 (in Prozent)**

Quelle: Statistisches Bundesamt: Kinder und tätige Personen in Kindertageseinrichtungen 2006 und 2013, Wiesbaden 2007 und 2013; zusammengestellt und berechnet von der Dortmunder Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik.

Insbesondere pädagogisch Tätige mit Gruppenleitung arbeiten in Westdeutschland zu 54 Prozent Vollzeit (38,5 und mehr Stunden) und zu 16 Prozent vollzeitnah (32 bis unter 38,5 Stunden) und stehen somit in Einrichtungen mit längeren Öffnungszeiten im Tagesablauf den Kindern als kontinuierliche Bezugsperson zur Verfügung.<sup>11</sup> Fast unverändert sind auch die Anteile geringerer (21 bis 32 Wochenstunden, rund 24 Prozent) und sehr geringer Arbeitszeitumfänge (unter 21 Wochenstunden, rund 6 Prozent). Letztere erscheinen vor dem Hintergrund des Betreuungsausbaus und der Tendenz, Öffnungszeiten auszuweiten und zu flexibilisieren, mit insgesamt rund 30 Prozent hoch. Dies kann jedoch in regionalen Unterschieden begründet sein, in denen sich Betreuungszeiten und die damit verbundene Finanzierung in der Personaleinsatzplanung durch die Träger ausdifferenziert haben. In Ostdeutschland arbeiten lediglich 27 Prozent der pädagogisch Tätigen mit Gruppenleitung in Vollzeit und 42 Prozent in vollzeitnaher Beschäftigung.

31 Prozent der teilzeitbeschäftigten pädagogisch Tätigen mit weniger als 32 arbeitsvertraglich geregelten Wochenstunden gaben beim Mikrozensus 2008 an, dass sie einen Aufstockungswunsch hegen.<sup>12</sup> Diese Befunde decken sich mit neueren Untersuchungen: Ergebnisse der Untersuchung „Arbeitsplatz und Qualität in Kitas“ (AQUA) zeigen, dass 33 Prozent der pädagogisch Tätigen mit Teilzeitverträgen in Deutschland ihre Arbeitszeit gern erhöhen würden, in Westdeutschland sind es knapp 30 Prozent, in Ostdeutschland (ohne Berlin) dagegen fast 52 Prozent.<sup>13</sup>

Gerade auch für Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger ist die Zufriedenheit mit ihrer Arbeitszeitregelung, nicht zuletzt im Kontext der in Bezug stehenden Einkommenssituation, entscheidend für ihren Verbleib im Berufsfeld. In der Gruppe der unter 25-Jährigen lag der Anteil der

<sup>11</sup> Statistisches Bundesamt: Kinder und tätige Personen in Kindertageseinrichtungen 2012; berechnet von der Dortmunder Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik

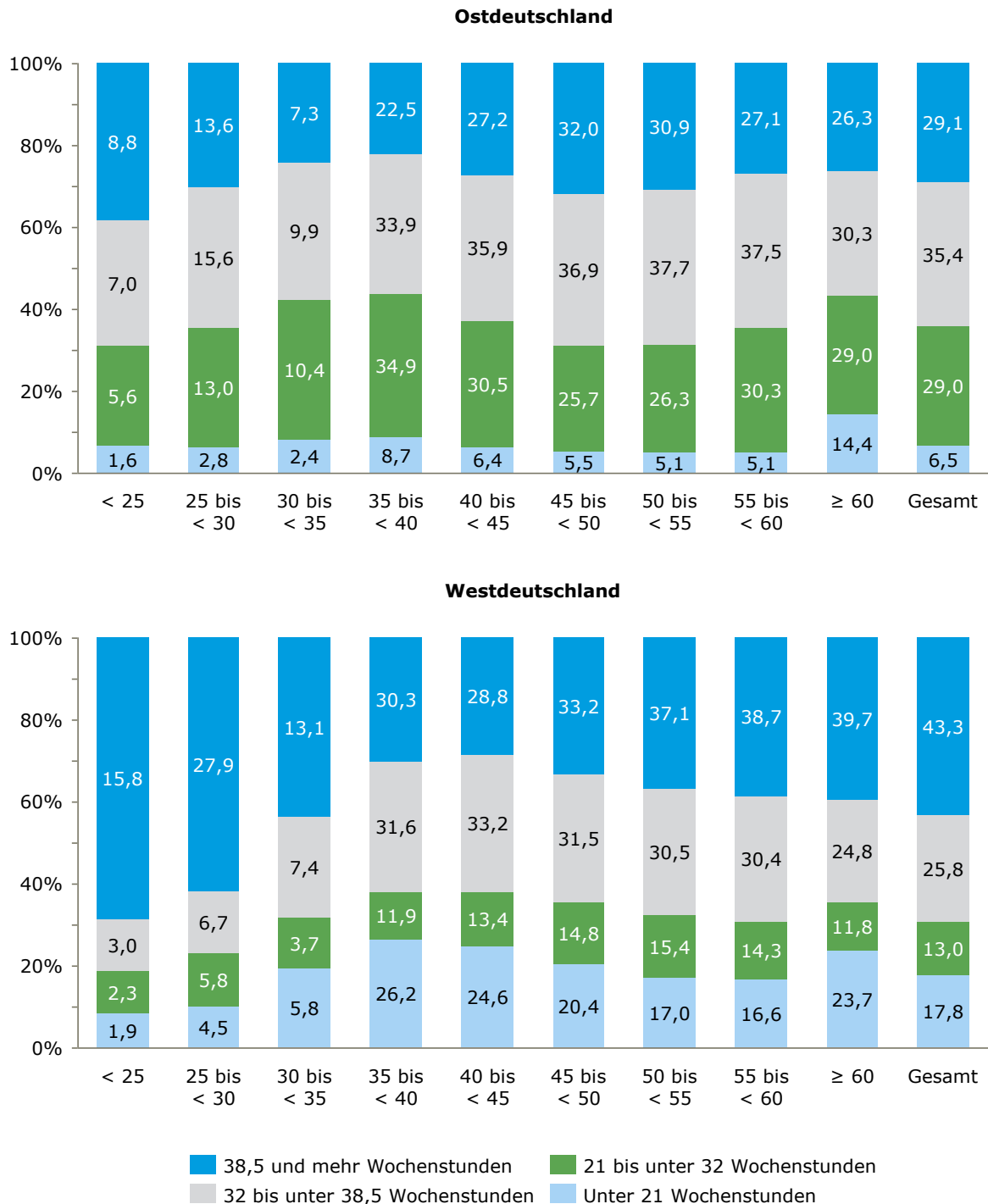
<sup>12</sup> Fuchs-Rechlin (2010b, S. 13ff.): Die Datenauswertung dieser Studie basiert auf Auswertungen des Mikrozensus von 2008. Aktuellere Daten auf Basis des Mikrozensus über den Verbleib pädagogischer Fachkräfte in anderen Berufsfeldern/Branchen liegen derzeit nicht vor. Die im vorliegenden Diskussionspapier beschriebenen Rahmenbedingungen haben sich jedoch seither nicht grundlegend verändert. Im Mikrozensus sind Teilzeittätigkeiten definiert als Tätigkeiten im Umfang von unter 32 Wochenarbeitsstunden.

<sup>13</sup> Schreyer, Krause, Brandl & Nicko (2014): Aufgrund der geringen Fallzahl männlicher Fachkräfte in der Stichprobe (195) ist eine statistische Auswertung nach Geschlecht nicht sinnvoll. Deskriptiv lässt sich aber sagen, dass männliche Fachkräfte mit ihrer Arbeitszeit zufriedener sind und sowohl weniger häufig reduzieren als auch aufstocken wollen als weibliche Fachkräfte.



Vollzeit Tätigen in Ostdeutschland 2013 bei nur 38 Prozent, in Westdeutschland bei 69 Prozent (vgl. Abb. 2).<sup>14 15</sup>

**Abbildung 2: Pädagogisch tätige Personen in Kindertageseinrichtungen nach Alter und Umfang der Beschäftigung in Ost- und Westdeutschland 2013 (in Prozent)**



Quelle: Statistisches Bundesamt: Kinder und tätige Personen in Kindertageseinrichtungen 2013; berechnet von der Dortmunder Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik.

<sup>14</sup> Das einzige ostdeutsche Land, in dem wieder eine höhere Vollzeitquote erreicht wurde, ist Thüringen; dort sind 40 Prozent in Vollzeit und 42 Prozent vollzeitnah beschäftigt.

<sup>15</sup> Aus den Befunden der Studie „Übergang von fachschul- und hochschulausgebildeten pädagogischen Fachkräften in den Arbeitsmarkt“ (ÜFA) geht außerdem hervor, dass sich die Arbeitszeiten beim Berufseinstieg zwischen den Ausbildungsarten unterscheiden: So steigen 56 Prozent der Erzieherinnen und Erzieher in Vollzeit ein, unter Kindheitspädagoginnen und Kindheitspädagogen und mit vorhandener Erzieherinnen-/Erzieherausbildung sind es hingegen 60 Prozent und unter Kindheitspädagoginnen und Kindheitspädagogen ohne Erzieherinnen-/Erzieherausbildung 69 Prozent. Projektgruppe ÜFA (2013). Für diese Befunde gibt es bisher keine Erklärungen.

Laut der AQUA-Studie würden 43 Prozent aller Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger mit Teilzeitvertrag jedoch gerne mehr arbeiten; hingegen entspricht bei 40 Prozent ihre aktuelle Wochenstundenzahl ihrer Wunscharbeitszeit.

Betrachtet man im Vergleich alle Fachkräfte mit Teilzeitvertrag, liegt der Anteil derjenigen, die ihre Arbeitszeit aufstocken möchten, bei knapp 33 Prozent.

Insgesamt ist der Wunsch nach einer Teilzeitbeschäftigung in Westdeutschland sehr ausgeprägt. Hierfür werden in erster Linie familiäre Gründe angegeben.<sup>16</sup> Für Westdeutschland zeigt sich – vermutlich vor dem Hintergrund tradiert anderer Lebensentwürfe – besonders, wie wichtig es für die Bindung der Fachkräfte an die Einrichtungen ist, die sich im Lebensverlauf ändernden Wünsche zum Beschäftigungsumfang zu berücksichtigen. In der Berufseinstiegsphase wird dort in der Regel Vollzeit gearbeitet. Sobald die Familienphase einsetzt, erfolgt offensichtlich eine deutliche Reduzierung der Arbeitszeit, die in der Nachfamilienphase meist nicht wieder vollständig zurückgenommen wird.

Dabei steht Teilzeitbeschäftigung in der Kindertagesbetreuung im Spannungsfeld zwischen den individuellen Wünschen des pädagogischen Personals und den pädagogischen Anforderungen aus Sicht der zu betreuenden Kinder. Um Kindern Bindungssicherheit zu geben, gilt es, Wechsel der Bezugspersonen im Tagesgeschehen möglichst weit zu reduzieren. Zugleich benötigt das pädagogische Personal unabhängig vom Beschäftigungsumfang ausreichend Zeitressourcen für mittelbare pädagogische Tätigkeiten, deren Umfang im Kontext der erhöhten Qualitätsanforderungen der Bildungs- und Erziehungspläne deutlich gestiegen ist. Ein höherer Abstimmungsaufwand zwischen teilzeitbeschäftigten Kräften wirkt sich mindernd auf die Zeit aus, die tatsächlich den Kindern zur Verfügung steht – das gilt vor allem, wenn Kita-Teams sich aus vielen Teilzeit- und wenigen Vollzeitkräften zusammensetzen. In der Praxis sollte daher eine verantwortungsvolle Balance zwischen den Wünschen des pädagogischen Personals, arbeitsorganisatorischen Belangen, effizienter Nutzung der Personalressourcen und den Bedürfnissen der Kinder ermöglicht werden.

Im Zusammenhang mit dem Arbeitszeitumfang steht die Frage der zeitlichen Ressourcen für die hinreichende Wahrnehmung aller Aufgaben. Das pädagogische Personal beklagt sehr häufig, dass ihm insbesondere zu wenig Zeit für die mittelbare pädagogische Arbeit bleibt.<sup>17</sup> Auch in Teilzeit muss gewährleistet sein, dass die hierfür erforderliche Zeit zur Verfügung steht. Ressourcen für mittelbare pädagogische Aufgaben sind nicht nur Voraussetzung für eine hohe pädagogische Qualität der Angebote in der Kindertagesbetreuung, sie wirken auch als Zufriedenheitsfaktor, weil sie pädagogisch Tätigen erst ermöglichen, die von ihnen angestrebte pädagogische Qualität auch tatsächlich umzusetzen.<sup>18</sup>

Im gleichen Kontext spielen die Gestaltung und der Umgang mit Mehrarbeit für die Arbeitszufriedenheit eine wichtige Rolle. Nahezu alle in der AQUA Studie befragten pädagogisch Tätigen geben unabhängig vom Beschäftigungsumfang an, regelmäßig außerhalb der regulären Arbeitszeit unbezahlte Mehrarbeit zu leisten und Arbeit in die eigene Freizeit zu verlagern. Sie besuchen auch über die reguläre Arbeitszeit hinaus Besprechungen und Veranstaltungen. Teils übernehmen sie auch fachfremde Aufgaben, die nicht in den eigentlichen Verantwortungsbereich fallen (z. B. hauswirtschaftliche Aufgaben).<sup>19</sup> Diese Befunde, ausgenommen die Übernahme fachfremder Auf-

<sup>16</sup> Fuchs-Rechlin (2010b, S. 13ff.): Die Datenauswertung dieser Studie basiert auf Auswertungen des Mikrozensus von 2008. Aktuellere Daten auf Basis des Mikrozensus über den Verbleib pädagogischer Fachkräfte in anderen Berufsfeldern/Branchen liegen derzeit nicht vor. Die im vorliegenden Diskussionspapier beschriebenen Rahmenbedingungen haben sich jedoch seither nicht grundlegend verändert.

<sup>17</sup> Viernickel/Schwarz (2009), Rambøll Management Consulting GmbH (2012a), Schreyer, Krause, Brandl & Nicko (2014): In der AQUA Untersuchung berichtet die Mehrheit (71 Prozent) der befragten Fachkräfte ohne Leitungsfunktion über Vor- und Nachbereitungszeit zu verfügen. Im Durchschnitt sind es 3,1 Stunden pro Woche. Um gute pädagogische Arbeit zu leisten, wünschen sich die Fachkräfte jedoch 4,1 Stunden wöchentlich.

<sup>18</sup> Schneewind (2011).

<sup>19</sup> Schreyer, Krause, Brandl & Nicko (2014):

gaben, deuten darauf hin, dass für mittelbare pädagogische Arbeit keine hinreichenden Zeitbudgets zur Verfügung gestellt werden.

### Handlungsoptionen

- Es werden Arbeitszeitmodelle benötigt, die in mehrerlei Hinsicht bedarfsgerecht sind, wobei zu berücksichtigen ist, dass die Wünsche der Erzieherinnen und Erzieher keineswegs einheitlich sind und dass sie zu den pädagogischen Zielen durchaus im Widerspruch stehen können: Die Arbeitszeitmodelle sollten neben den regionalen Betreuungsbedarfen die kindlichen Betreuungsbedürfnisse berücksichtigen, ebenso wie die Arbeitszeitwünsche des Personals. Zugleich muss der notwendige zeitliche Umfang für mittelbare pädagogische Arbeit gewährleistet sein.
- Es bedarf einer Klärung dieser divergierenden Interessen aus Kindes- und Beschäftigtenperspektive und einer umfassenden Kenntnis darüber, welche Arbeitszeitmodelle es gibt, welcher Zusammenhang zwischen Gruppenformen und Arbeitszeitformen besteht, in welcher Weise sich andere Rahmenbedingungen begünstigend oder behindernd auf gewünschte Modelle zur Arbeitszeitflexibilisierung auswirken. Dazu können Finanzierungsstrukturen gehören, tarifliche oder trägerspezifische Arbeitszeitregelungen, Organisationsmodelle der Einrichtungen oder schlicht Traditionen der Arbeitszeitgestaltung, die zu ungewollter Teilzeitbeschäftigung oder ungewünschter Arbeitszeitverteilung führen. Um vor Ort möglichst bedarfsgerechte Arbeitszeitmodelle anbieten zu können, sollte geprüft werden, inwieweit Zusammenhänge zwischen diesen Rahmenbedingungen und ungewollter Teilzeitbeschäftigung bzw. ungewünschter Arbeitszeitverteilung bestehen.
- Mit einem stärkeren Fokus auf eine biografisch-orientierte Arbeitszeitgestaltung kann die Arbeitszeit als wichtiger Bindungsfaktor fungieren. Das Spannungsgefüge zwischen einer qualitätssichernden Organisation der pädagogischen Arbeit, dem Vorhandensein stabiler Bezugspersonen für die Kinder auf der einen und Teilzeitwünschen eines Teils des pädagogischen Personals auf der anderen Seite wird nur durch geschickte Kombinationen von Arbeitszeitmodellen innerhalb der jeweiligen Belegschaft aufzulösen sein. Dafür bedarf es mittel- bis langfristig zugleich der Stärkung von Managementqualitäten der Kitaleitungen, um Fragen der Abstimmung von pädagogischer Konzeption und Organisationsentwicklung der Einrichtung gezielt begegnen zu können. Jahresarbeitszeitmodelle können saisonalen Schwankungen des Arbeitsanfalls („Kindergartenjahr“) Rechnung tragen. Eine kritische Reflexion des Tagesablaufs und der Dienstzeiten kann eine belastungsgerechtere Dienstplangestaltung ermöglichen.
- In Bezug auf die späten Erwerbsphasen und den Ruhestand könnten in diesem Gesamtzusammenhang auch Instrumente wie die Einführung von Lebensarbeitszeitkonten und Formen betrieblicher Altersversorgung interessant sein.
- Die Anhebung des Beschäftigungsumfangs für pädagogisch Tätige, die sich dies wünschen, kann dazu beitragen, diese zu binden. Insbesondere in Ostdeutschland könnte die Aus-

- 70,3 Prozent der befragten pädagogisch Tätigen gaben an, zumindest gelegentlich in der Freizeit unbezahlte Arbeiten für die Kita zu übernehmen.
- 73,2 Prozent der befragten pädagogisch Tätigen gaben an, zumindest gelegentlich dienstliche Veranstaltungen außerhalb der regulären Arbeitszeit zu besuchen.
- 51,9 Prozent der befragten pädagogisch Tätigen gaben an, zumindest gelegentlich Tätigkeiten, die nicht in die eigentliche Zuständigkeit fallen, zu übernehmen. Hiervon sind Vollzeitbeschäftigte (59,3 Prozent) mehr betroffen als Teilzeitbeschäftigte (45,8 Prozent).

Bei den Leitungen ergibt dies durchschnittlich 4 Überstunden, bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 2,4 Überstunden pro Woche. Vollzeitkräfte arbeiten durchschnittlich 3,0 Stunden pro Woche mehr, Teilzeitkräfte arbeiten 2,7 Stunden pro Woche mehr als vertraglich geregelt. 43 Prozent der Leitungen und 33 Prozent ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berichten, dass zwar die Möglichkeit bestehe, Zeitausgleich für Überstunden zu nehmen, dies aber aus kitainternen Gründen selten möglich sei. Bei etwas mehr als der Hälfte der Träger in den westlichen Bundesländern und gut einem Drittel der Träger im Osten können die Kitas bei kurzfristigen Ausfällen von Fachkräften auf Springerstellen zurückgreifen.

schöpfung des vorhandenen Personalpotenzials dazu beitragen, die im Vergleich zu Westdeutschland ungünstigeren Personalressourceneinsatzschlüssel zu verbessern (vgl. Abschnitt I.2). Dies erfordert eine entsprechende Anpassung der gesetzlichen Landesregelungen sowie der Finanzierungsgrundlagen.

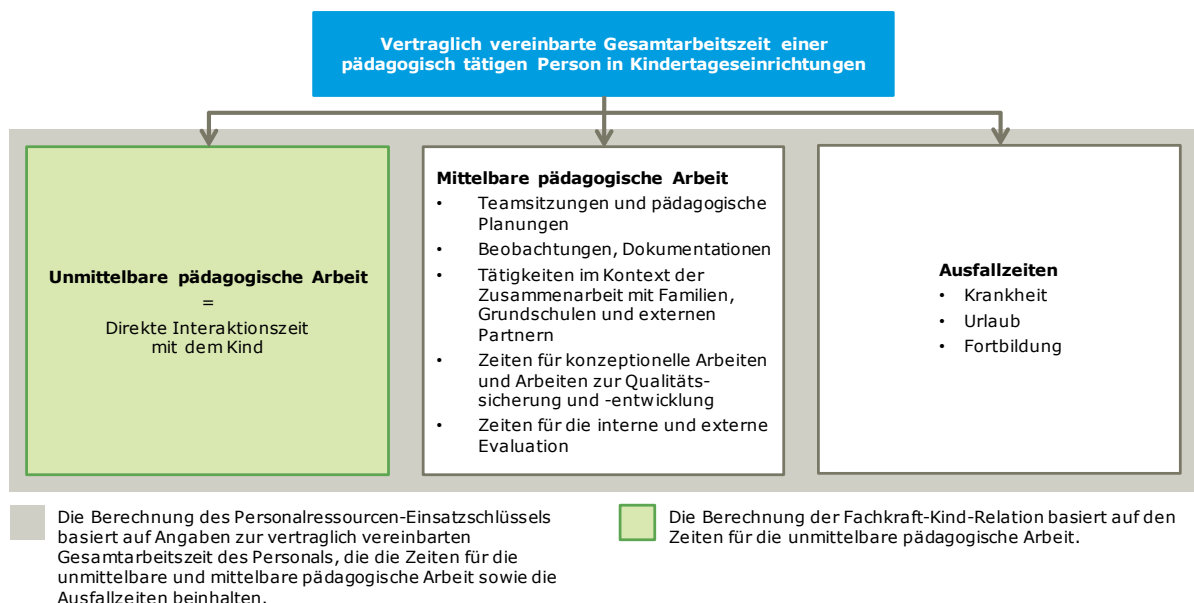
## I.2 Personalausstattung und Gruppengröße

### I.2.1 Personalausstattung

Die Personalausstattung in Kindertageseinrichtungen erfährt in den derzeitigen Debatten über die Qualität in Kindertageseinrichtungen eine zunehmende Aufmerksamkeit. So gilt die Personalausstattung neben der Qualifikation des pädagogisch tätigen Personals als einer der wichtigsten Einflussfaktoren auf die pädagogische Qualität und somit auf die Förder- und Entwicklungsbedingungen von Kindern.<sup>20</sup> Neben der pädagogischen Qualitätsverbesserung kann sich eine verbesserte Personalausstattung positiv auf die Arbeitsfähigkeit und Gesundheit des pädagogischen Personals auswirken<sup>21</sup> und somit auch zur Bindung der pädagogisch Tätigen an ihr Arbeitsfeld beitragen.

Bezogen auf die Personalausstattung sind zwei Perspektiven zu unterscheiden. Zum einen gibt es die **Fachkraft-Kind-Relation**, die sich auf die unmittelbare Interaktion zwischen Kind und Fachkraft bezieht. Zur Berechnung dieser Kennziffer ist es relevant, den Umfang der mittelbaren Arbeitszeit zu bestimmen. In unterschiedlichen Empfehlungen wird dieser Umfang auf zwischen 10 und 23 Prozent der vertraglich geregelten Arbeitszeit geschätzt.<sup>22</sup>

**Abbildung 3: Begriffsbestimmungen von unmittelbarer und mittelbarer pädagogischer Arbeit sowie von Ausfallzeiten des pädagogisch tätigen Personals in Kindertageseinrichtungen<sup>23</sup>**



Quelle: Viernickel/Schwarz (2009, S. 6ff., zit. nach Strunz 2013).

Zum anderen gibt es den sogenannten Personalressourceneinsatzschlüssel, der vielfach auch als rechnerischer Personalschlüssel oder einfach nur Personalschlüssel bezeichnet wird. Der Personalschlüssel bezeichnet nicht die tatsächliche Relation Erzieher:Kind, sondern das rechnerische Verhältnis von belegten Plätzen und Stellen, jeweils bezogen auf Ganztagsäquivalente. Der Per-

<sup>20</sup> Vgl. zum Forschungsstand Viernickel/Schwarz (2009, S. 13ff.).

<sup>21</sup> Vgl. Viernickel/Voss (2013, S. 145).

<sup>22</sup> Vgl. Viernickel/Schwarz (2009, S. 6ff.) sowie Fröhlich-Gildhoff/Weltzien et al. (2014).

<sup>23</sup> Zusätzlich leistet pädagogisch tätiges Personal z. T. auch fachfremde Arbeiten (z. B. Putzen, Essen vorbereiten).

sonalschlüssel umfasst neben der unmittelbaren Arbeitszeit auch mittelbare pädagogische Arbeitszeiten (wie z. B. Zeiten für Teamsitzungen, Vor- und Nachbereiten der pädagogischen Arbeit, Anleitungs- und Elterngespräche u. w.). Außerdem sind im Personalschlüssel die Ausfallzeiten des Personals, wie Krankheits- und Urlaubszeiten oder Fortbildungen, berücksichtigt. Der Personalschlüssel ist eine Kennziffer, bei der die vertraglich vereinbarten Betreuungsstunden aller in einer Gruppe (im Gruppenverbund oder Einrichtungsteil) betreuten Kinder den Beschäftigungsumfängen der pädagogisch Tätigen in der Gruppe gegenüber gestellt wird.

Der Personalschlüssel lässt sich anhand der Kinder- und Jugendhilfestatistik empirisch ermitteln und dient dem Vergleich der Personalausstattungen, die jeweils unterschiedlichen Berechnungsgrundlagen folgen.<sup>24</sup> Im Durchschnitt war in Deutschland zum 1. März 2013 in Gruppen mit Kindern im Alter von unter drei Jahren eine rechnerische Vollzeitkraft (inklusive des Beschäftigungsumfanges des Leitungspersonals) für 4,3 unter dreijährige Kinder (in Form von Ganztagsbetreuungsäquivalenten) zuständig. In Gruppen mit Kindern im Alter von drei Jahren bis zum Schuleintritt, also in den klassischen Kindergartengruppen, lag der Personalschlüssel bundesweit bei 1:8,9 und in Gruppen mit Kindern im Alter von zwei Jahren bis zum Schuleintritt, also in bereits für Zweijährige geöffneten Kindergartengruppen, bei 1:7,9.

**Tabelle 1:** Personalressourceneinsatzschlüssel in Tageseinrichtungen nach Gruppenformen sowie Anzahl der jeweiligen Gruppen (Deutschland, West- und Ostdeutschland; 2012 und 2013; Angabe der Ganztagsbetreuungsäquivalente bezogen auf ein Vollzeitäquivalent als Median, inklusive Beschäftigungsumfang des Leitungspersonals; Anzahl der Gruppen absolut)

Land <sup>25</sup>	Personalressourceneinsatzschlüssel (inklusive Beschäftigungsumfang des Leitungspersonals) im Jahr 2013 (2012 in Klammern) sowie Anzahl der Gruppen (nur 2013)					
	Gruppen mit Kindern unter 3 Jahren		Gruppen mit Kindern im Alter von 3 Jahren bis zum Schuleintritt		Gruppen mit Kindern im Alter von 2 Jahren bis zum Schuleintritt	
	Personalressourceneinsatzschlüssel	Anzahl der Gruppen	Personalressourceneinsatzschlüssel	Anzahl der Gruppen	Personalressourceneinsatzschlüssel	Anzahl der Gruppen
Ost <sup>25</sup>	6,0 (6,0)	7.156	11,7 (11,8)	11.157	10,7 (11,0)	1.956
West <sup>25</sup>	3,6 (3,7)	10.535	8,4 (8,6)	35.913	7,8 (7,9)	19.442
Gesamt <sup>25</sup>	4,3 (4,5)	17.691	8,9 (9,1)	47.070	7,9 (8,1)	21.398

Lesehilfe: In Deutschland war im Jahr 2013 in Gruppen mit Kindern unter drei Jahren rein rechnerisch eine pädagogisch tätige Fachkraft (in Form eines Vollzeitäquivalentes) für 4,3 betreute Kinder (in Form von Ganztagsbetreuungsäquivalenten) zuständig, im Jahr 2012 lag dieser Wert bei 4,5. Bundesweit gab es 17.691 Gruppen mit Kindern im Alter von unter drei Jahren.

Quelle: Forschungsdatenzentrum der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder: Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe – Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2012 und 2013; Berechnungen der Dortmunder Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik.

Zwischen 2008 und 2013 lässt sich eine geringfügige Verbesserung der Personalausstattung in den Kindertageseinrichtungen feststellen. Demnach kann die oftmals geäußerte Befürchtung, mit dem eher quantitativ orientierten Ausbau der U3-Betreuungsangebote würde es zu einer Minderung der Betreuungsqualität in Kindertageseinrichtungen kommen – hier im Sinne einer geringeren Personalausstattung – nicht bestätigt werden. Die geringfügigen Verbesserungen lassen sich in fast allen Ländern feststellen; allerdings bestehen nach wie vor erhebliche Unterschiede bei der

<sup>24</sup> Eine detailliertere Einsicht in die genaue Berechnung des Personalressourceneinsatzschlüssels anhand der Daten der amtlichen Kinder- und Jugendhilfestatistik sowie in die dabei sich ergebenden methodischen und fachlichen Herausforderungen findet sich bei Fuchs-Rechlin (2010a). Ein Überblick über die neue Berechnungsweise der Kennziffer ab 2012 findet sich bei Fuchs-Rechlin (2013) und Strunz (2013).

<sup>25</sup> Ohne Berlin, da hier die Gruppenzugehörigkeit der Kinder nicht erfasst wird.

Personalausstattung zwischen den Ländern. Insgesamt bleibt der Personalschlüssel der ostdeutschen Länder noch immer hinter dem der westdeutschen Länder deutlich zurück.

Weitere Verbesserungen beim Personalschlüssel sind grundsätzlich und insbesondere in den östlichen Ländern notwendig, da die Personalausstattung eine Schlüsselrolle bei der Gewährleistung pädagogischer Qualität einnimmt sowie zur Gesunderhaltung und Bindung des dringend benötigten Fachpersonals beitragen kann. (vgl. Abschnitt III.4).

### I.2.2 Gruppengröße

Die derzeitigen Gruppengrößen in Deutschland lassen sich anhand der amtlichen Kinder- und Jugendhilfestatistik für Einrichtungen mit Gruppenstruktur (ohne Einrichtungen, die Kinder mit einer Behinderung betreuen) feststellen: In den Gruppen mit Kindern unter drei Jahren wurden 2013 bundesweit im Mittel 10 Kinder pro Gruppe betreut. Sowohl in den Gruppen mit Kindern im Alter von zwei Jahren bis zum Schuleintritt als auch in den Gruppen mit Kindern im Alter von drei Jahren bis zum Schuleintritt werden 2013 im Mittel 21 Kinder pro Gruppe betreut. Diese Gruppengrößen haben sich seit 2011 kaum verändert – durchschnittlich wurden 22 Kinder pro Gruppe betreut, d. h. ein Kind mehr als 2013.

**Tabelle 2: Mittlere Anzahl an Kindern in Gruppen in Kindertageseinrichtungen nach Gruppenformen sowie Anzahl der jeweiligen Gruppen (Deutschland; 2011 und 2013; Angabe der Gruppengröße als Median; Anzahl der Gruppen absolut)**

Mittlere Gruppengröße in ...						
Jahr	Gruppen mit Kindern unter 3 Jahren		Gruppen mit Kindern im Alter von 3 Jahren bis zur Schule		Gruppen mit Kindern im Alter von 2 Jahren bis zur Schule	
	Mittlere Anzahl der Kinder pro Gruppe (Median)	Anzahl der Gruppen	Mittlere Anzahl der Kinder pro Gruppe (Median)	Anzahl der Gruppen	Mittlere Anzahl der Kinder pro Gruppe (Median)	Anzahl der Gruppen
2013	10	17.691	21	47.070	21	21.398
2011	10	14.580	22	48.643	21	23.118

Quelle: Forschungsdatenzentrum der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder: Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe – Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege; 2011 und 2013; eigene Berechnungen der Dortmunder Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik.

Insofern unterscheidet sich die Anzahl an Kindern pro Gruppe in einer Kindertageseinrichtung je nach Alterszusammensetzung und je nach gewählter Organisationsform. Daher ist das Maß „Gruppengröße“ ein wenig eindeutiger Indikator für die Strukturqualität: Neben der traditionellen Arbeit in festen Gruppen („geschlossene Gruppenarbeit“) gibt es die Arbeit in sogenannten halb- oder teiloffenen Gruppen oder in vollständig offener Form. Geschlossene Gruppenarbeit findet innerhalb kleinerer oder größerer Gruppen mit einer oder mehreren Fachkräften statt. Bei den halboffenen und offenen Organisationsformen wird „die Zuständigkeit für bestimmte Kinder häufig nicht durch die Zugehörigkeit zu festen Gruppen, sondern über größere ‚Einheiten‘, z. B. abteilungs- oder etagenweise, festgelegt [...] und die Räume [sind] themen- oder funktionsorientiert gestaltet und für alle Kinder zugänglich“<sup>26</sup>. Während in halboffenen Gruppen die Kinder noch einen Teil ihrer Aktivitäten in der Gruppe verbringen, können sie in offenen Gruppen Funktionsraum und Spielgruppe jederzeit frei wählen. Die Fachkräfte machen jeweils Angebote für alle interessierten Kinder oder für besondere Zielgruppen.

<sup>26</sup> Viernickel et al. (2013, S. 21).

Trotzdem wird neben dem Personaleinsatz und der Qualifizierung der pädagogischen Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen die Gruppengröße vielfach als ein weiterer Faktor für die pädagogische Qualität genannt. Die Studie „Strukturqualität und Erzieherinnen-/Erziehergesundheit“ (STEGE) weist darauf hin, dass Erzieherinnen und Erzieher die Gruppengröße und die damit verbundene Organisationsform als einen belastend wirkenden Faktor erleben.<sup>27</sup> Eine höhere Anzahl an Kindern pro Gruppe steigere den Druck auf die Fachkräfte. Es werde befürchtet, die Arbeit am Kind nicht mehr auf hohem Niveau ausführen zu können.<sup>28</sup> Zur Frage, ob dieser Befund auch zu finden wäre, wenn die Faktoren „Personalschlüssel und Raumangebot“ kontrolliert würden, wenn also die oben angesprochenen Gruppenverbände den übervollen Gruppen mit einer Erzieherin oder einem Erzieher gegenübergestellt würden, liegt noch keine Untersuchung vor.

Weiterhin gibt es zwar Hinweise darauf, dass sich die Arbeit in offenen Gruppen auf die subjektive Gesundheit der pädagogisch Tätigen auswirkt<sup>29</sup>, aber auch hier liegen noch nicht ausreichend Erkenntnisse hinsichtlich der korrespondierenden Strukturbedingungen vor. Es ist vielmehr anzunehmen, dass es einen Unterschied macht, ob es sich um Gruppenformen handelt, mit denen sich ein Team identifiziert oder nicht. Es ist sehr wahrscheinlich, dass die Beteiligung der Beschäftigten an der Entwicklung pädagogischer Konzepte und die Identifikation mit diesen Konzepten ein wesentlicher Faktor für ihre Zufriedenheit ist und Fragen der Organisationsform überlagert.<sup>30</sup> 73 Prozent der Befragten in der Fachkräftebefragung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend stimmen jedenfalls der Aussage voll und ganz zu, dass kleinere Gruppen zur Qualitätsverbesserung in der Kindertagesbetreuung führen können.<sup>31</sup> Ob damit tatsächlich die Organisationsform bewertet wird, oder ob diese Aussage eigentlich ein Plädoyer für eine bessere Personalausstattung darstellt, muss hier offenbleiben. Als wichtige Bindungsfaktoren können jedenfalls die Identifikation/Zustimmung der Teams mit dem Konzept der Einrichtung und die Beteiligung an Konzeptentwicklungen angesehen werden.

### Handlungsoptionen

- Neben der Qualifikation der Fachkräfte gehören der Personalschlüssel und die Gruppengröße zu den wichtigsten Faktoren hinsichtlich der Gewährleistung pädagogischer Qualität sowie der Gesunderhaltung und Bindung des dringend benötigten Personals. Weitere Verbesserungen der Personalschlüssel in Richtung der Empfehlungen des europäischen Kinderbetreuungsnetzwerks sind daher grundsätzlich und insbesondere in den östlichen Bundesländern notwendig (vgl. Abschnitt I.1).
- Der rechnerische Personalschlüssel sollte sowohl die Altersstruktur der Gruppe berücksichtigen als auch gewährleisten, dass genügend Zeit für mittelbare pädagogische Arbeit und Ausfallzeiten zur Verfügung steht.
- Der Personaleinsatzplan sollte die Anwesenheitsmuster der Kinder über den Tag und im Jahresverlauf berücksichtigen und dem jeweiligen pädagogischen Konzept der Einrichtung Rechnung tragen.
- Durch eine Personalreserve (z. B. über Vertretungsregelungen mit anderen, ggf. trügereigenen Einrichtungen) und Jahresarbeitszeitmodelle könnte auf Personalausfall reagiert, Mehrarbeit vermieden und die Personalausstattung stabil gehalten werden.
- Pädagogische Arbeit in offenen Gruppenorganisationsformen bedarf einer Restrukturierung der pädagogischen Arbeit und Klärung der pädagogischen Ziele und Orientierungen. Mehr

<sup>27</sup> Viernickel/Voss (2013).

<sup>28</sup> Viernickel/Voss (2013, S. 160).

<sup>29</sup> Viernickel/Voss (2013, S. 190).

<sup>30</sup> Diese Frage stellt sich z. B. auch an die NUBBEK-Studie, die unterschiedliche Organisationsformen (offene vs. geschlossene Gruppen; Altersmischung vs. Altershomogenität) hinsichtlich ihrer Qualität vergleicht – ohne die unterschiedlichen Rahmen- und Entwicklungsbedingungen zu reflektieren.

<sup>31</sup> Rambøll Management Consulting GmbH (2012a).

noch als in geschlossenen Gruppen benötigt das pädagogische Personal hier besondere Qualifizierung sowie externe Begleitung und Beratung.<sup>32</sup> Gruppengrößen sollten daher so gestaltet sein, dass sie dem pädagogischen Konzept der Einrichtung, der Personalausstattung und den Raumressourcen bestmöglich entsprechen. Große Gruppen und/oder offene Gruppen erfordern höheren Koordinations- und Kommunikationsaufwand. Eine Einbindung der Fachkräfte in die Entwicklung des Gruppenorganisationskonzeptes sowie eine (ggf. externe) Begleitung der Teamentwicklungsprozesse können dazu beitragen, die Identifikation mit der Organisationsform zu steigern und die Anforderungen besser zu bewältigen.

### I.3 Vergütung/gesellschaftliche Bedeutung

Spätestens mit der Debatte um die Ergebnisse der ersten Pisa-Studie (2001) ist der Bedeutung frühkindlicher Bildung, Betreuung und Erziehung ein stetig höherer Stellenwert zugesprochen worden. In der Folge sind die Ansprüche und Leistungserwartungen an das System der Kinderbetreuung massiv angestiegen. Bereits mit dem Kinder- und Jugendhilfegesetz 1999 wurde der Bildungsauftrag von Kindertageseinrichtungen bundesgesetzlich verankert und ist seitdem bundes- wie landesgesetzlich gestärkt und ausgeformt worden. In der Folgezeit wurden in allen Bundesländern Erziehungs- und Bildungspläne erstellt, in denen zugleich sehr spezifische Anforderungen an die Kindertageseinrichtungen gestellt werden, z. B. die Gewährleistung gezielter sprachlicher Bildung und Förderung. Der Bildungsauftrag umfasst zudem die Anforderung, Ankerpunkt einer offensiven Familienförderung zu sein und dahingehend neben den Kindern auch deren Eltern zu erreichen. Kindertageseinrichtungen sollen des Weiteren präventiv wirken, Kindeswohlgefährdung frühzeitig identifizieren und entsprechende Maßnahmen einleiten, soziale Ungleichheit abbauen und integrativ und inklusiv sein.<sup>33</sup> Entsprechend dieser Anforderungen hat ein Prozess der Professionalisierung der Fachkräfte eingesetzt, der sich in der raschen Etablierung kindheitspädagogischer Studiengänge, im gemeinsamen Orientierungsrahmen von KMK und JFMK zur Bildung und Erziehung in der Kindheit wie auch in der kompetenzorientierten Neuausrichtung der fachschulischen Ausbildung widerspiegelt.

Dem feststellbaren Zuwachs an Anforderungen sind die organisatorischen und ressourcenbezogenen Rahmenbedingungen bisher nicht angemessen gefolgt. Auch die gesellschaftliche Anerkennung der Arbeit der pädagogisch Tätigen steht mit diesem faktischen Bedeutungszuwachs und den gestiegenen Erwartungen an die Kindertagesbetreuung nicht immer im Einklang.

Wohl betonen vorliegende Studien, dass der Faktor Vergütung für die überwiegend intrinsisch motivierten Fachkräfte nicht die entscheidende Rolle spielt, solange keine klare Unterbezahlung vorliegt.<sup>34</sup> Außerdem zeigen Analysen des Mikrozensus, dass 92 Prozent aller Erzieherinnen und Erzieher ihren Lebensunterhalt aus eigener Erwerbsarbeit bestreiten können.<sup>35</sup>

Dennoch sind 34 Prozent der pädagogisch Tätigen in Ostdeutschland und 61 Prozent in Westdeutschland mit der Bezahlung ihrer Tätigkeit eher bis sehr unzufrieden.<sup>36</sup> In der AQUA-Studie gaben 38 Prozent der pädagogisch Tätigen in Ostdeutschland und 45 Prozent in Westdeutschland an, dass sie die Wertschätzung ihrer Arbeit durch die Gesellschaft als (eher) nicht erfüllt empfinden.<sup>37</sup>

Gesellschaftliche Anerkennung für frühpädagogische Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsarbeit, die sich nicht zuletzt auch in der Vergütung ausdrückt, berührt neben der allgemeinen Einkommenszufriedenheit in nicht zu unterschätzendem Maße die Motivation, das Selbstwert- und

<sup>32</sup> Abgeleitet aus Viernickel/Voss (2013).

<sup>33</sup> Bundesjugendkuratorium 2008, S. 6f.

<sup>34</sup> Bayard (1997).

<sup>35</sup> Fuchs-Rechlin (2010b, S. 27).

<sup>36</sup> Schreyer, Krause, Brandl & Nicko (2014).

<sup>37</sup> Schreyer, Krause, Brandl & Nicko (2014).



Gerechtigkeitsempfinden von pädagogisch Tätigen. Sie sind daher wichtige Stellschrauben bei der Gewinnung und Bindung von pädagogischem Personal in der Kindertagesbetreuung. Dies gilt insbesondere auch für Absolventinnen und Absolventen hochschulischer kindheitspädagogischer Studiengänge, deren Anteilserhöhung am Fachkräftpotezial fachpolitisch gefordert wird, um den gestiegenen Anforderungen an die Arbeit in den Kindertageseinrichtungen gerecht zu werden. Allerdings sind im bisherigen Organisationssystem zurzeit nur wenige Entwicklungsmöglichkeiten vorhanden.<sup>38</sup> Einer ersten Studie über berufliche Erfahrungen von Absolventinnen und Absolventen kindheitspädagogischer Studiengänge zufolge wird die Einkommenssituation neben fehlenden Aufstiegsmöglichkeiten besonders nachteilig bewertet. Wenn auch 80 Prozent der Befragten in dieser Studie sich beruflich nicht umorientieren möchten, so beabsichtigen doch rund 45 Prozent einen Stellenwechsel (trifft voll und ganz zu) und rund 23 Prozent ziehen einen Wechsel in Erwägung (trifft mittelmäßig zu). Fast die Hälfte der Befragten hat im Erwerbsverlauf nach dem Studium bereits einmal die Stelle gewechselt.<sup>39</sup> Die ersten Befunde der Absolventinnen-/Absolventenbefragung der ÜFA-Studie<sup>40</sup> aus dem Jahr 2012 zeigen zudem, dass lediglich 34 Prozent der Hochschulabsolventinnen und -absolventen ohne Erzieherinnen-/Erzieherausbildung und 31 Prozent der Hochschulabsolventinnen und -absolventen mit vorhandener Erzieherinnen/Erzieherausbildung die Kita als Wunscharbeitsfeld sehen. Dagegen streben 56 Prozent der Absolventinnen und Absolventen von Fachschulen eine Tätigkeit in der Kindertagesbetreuung an.

Ähnliche Befunde zeigt die AQUA-Studie: Knapp 11 Prozent der akademisch Ausgebildeten hat die Absicht, das Berufsfeld zu wechseln (trifft voll bzw. überwiegend zu), gut 18 Prozent ziehen dies teilweise in Betracht. 10 Prozent wollen in der aktuellen Kita kündigen (voll/überwiegend), 16 Prozent stimmen dieser Aussage teilweise zu. Beim aktuellen Träger wollen 8 Prozent kündigen (voll/überwiegend), knapp 15 Prozent stimmen dieser Aussage teilweise zu.<sup>41</sup>

Der qualitative Anforderungszuwachs bedarf seiner organisatorisch strukturellen Entsprechung und dahingehenden Anerkennung sowie in der Konsequenz einer Neubewertung der Tätigkeit. „Für das Arbeitsfeld Kita auf dem Weg zu einem genuinen Bildungsort und für das Qualifikationsprofil der Erzieherin als einer Profession in Entwicklung wäre das eine unverhoffte und nach vielen Jahrzehnten des Stillstandes willkommene Gelegenheit, endlich die eigene Modernisierung und den Aufstieg in die Regionen und Höhenlagen vergleichbarer Sozial- und Bildungsberufe nachzuholen. Das Zeitfenster dafür ist geöffnet.“<sup>42</sup>

In der Expertise „Kompetenzen früh-/kindheitspädagogischer Fachkräfte im Spannungsfeld von normativen Vorgaben und Praxis“ wird vor dem Hintergrund der dortigen Erkenntnisse gleichermaßen eine klare Position zu Gunsten einer Neubewertung der Erziehtätigkeit bezogen.<sup>43</sup>

Die Aushandlung der Vergütungshöhe ist dabei zuvorderst Aufgabe der Tarifparteien. In diesem Zusammenhang ist vielfach von der Fehl- und Unterfinanzierung des Betreuungssystems die Rede. Ausweislich der Bundesstatistik beliefen sich die gesamten um Elternbeiträge bereinigten öffentlichen Ausgaben für die Kindertagesbetreuung im Jahr 2011 auf 15,3 Milliarden Euro. Das waren 0,63 Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP). Die OECD formuliert als Soll-Größe für die öffentlichen Ausgaben ein Prozent des BIP. Würde man also die Kindertagesbetreuung in Deutschland nach den OECD-Vorgaben finanziell ausstatten, dann müssten neben den bereits genannten 15,3 Milliarden Euro zusätzlich mehr als 10 Milliarden Euro in das System hineingegeben werden.<sup>44</sup>

<sup>38</sup> Vgl. Fröhlich-Gildhoff et al. (2014).

<sup>39</sup> Kirstein, Fröhlich-Gildhoff & Haderlein (2012).

<sup>40</sup> Projektgruppe ÜFA (2013): Übergang von fachschul- und hochschulabsolventen pädagogischen Fachkräften in den Arbeitsmarkt. Erste Befunde der Absolventinnen-/Absolventenbefragung 2012.

<sup>41</sup> Schreyer, Krause, Brandl & Nicko (2014).

<sup>42</sup> Prof. Dr. Thomas Rauschenbach (DJI) auf der Abschlussveranstaltung der BAGFW-Kampagne „Profis für die Kita“ am 24. Februar 2014 in Berlin.

<sup>43</sup> Fröhlich-Gildhoff et al. (2014).

<sup>44</sup> Sell (2013).

Nicht nur die Ausgabenhöhe, sondern auch die Verteilung der Finanzierungslasten wird als Problem angesehen. Das gegenwärtige Finanzierungssystem führt dazu, dass die Kommunen am stärksten belastet werden, obwohl sie rein monetär gesehen den relativ geringsten Nutzen aus der Kindertagesbetreuung ziehen. Bund und Bundesländer dagegen ziehen volkswirtschaftlich betrachtet den in Geld messbaren größten Nutzen-Anteil, sind aber nur in einem geringen Ausmaß an der Regelfinanzierung der Kindertageseinrichtungen sowie der Kindertagespflege beteiligt. Vereinfachend und über alle Bundesländer im Durchschnitt gerechnet wird deutlich: Der Anteil der Kommunen an den öffentlichen Netto-Ausgaben der Kindertagesbetreuung mit Blick auf die Regelfinanzierung der Einrichtungen und der Tagespflege beläuft sich auf fast 60 Prozent, während der Anteil der Bundesländer bei knapp 40 Prozent liegt. Der Bund ist derzeit an der Finanzierung der Kindertagesbetreuung nur geringfügig über eine anteilige Finanzierung der Kosten für den Platzausbau für unter dreijährige Kinder<sup>45</sup> sowie anteilig bei den Betriebskosten über einen Festbetrag an der Umsatzsteuer zugunsten der Länder beteiligt.

Vor diesem Hintergrund wird die Frage der Finanzierung einer tariflichen Neubewertung der Tätigkeit von Erzieherinnen und Erziehern in der Arbeitsgruppe unterschiedlich diskutiert. Die kommunalen Vertreter verweisen auf den weiteren Betreuungsausbau und auf oftmals unter Haushaltssicherung stehende Kommunen, die nicht in der Lage sein werden, die Kosten für eine tarifliche Höherbewertung von Erzieherinnen und Erziehern zu tragen. Die Träger merken darüber hinaus an, dass höhere Vergütungen auch die Trägeranteile an den Vergütungen erhöhen; sich hier also die Frage der Eigenbeteiligung stelle. Träger- und Kommunen fordern daher, die Finanzierung neuer tariflicher Vereinbarungen im Vorfeld zu klären, da es ansonsten für künftige Tarifvereinbarungen keine gesicherte Grundlage gibt.

---

<sup>45</sup> Ebd.

### Handlungsoptionen

- Die bisherige tarifliche Bewertung der Tätigkeit von Erzieherinnen und Erziehern sollte vor dem Hintergrund des gesetzlich verankerten Bildungsauftrages sowie der Einordnung ihrer Kompetenzen in der Stufe 6 des DQR überprüft werden.
- In diese Überprüfung sollte die Frage einbezogen werden, inwieweit bei der tariflichen Bewertung die Qualifikation von Beschäftigten mit Hochschulabschluss im Bereich der Kindertageseinrichtungen Berücksichtigung finden kann, um dieses Tätigkeitsfeld auch für Absolventinnen und Absolventen frühpädagogischer Studiengänge attraktiver zu machen und höher qualifizierte Fachkräfte besser an das Arbeitsfeld zu binden.
- Gleichermaßen in die Überprüfung einbezogen werden sollten spezialisierende Fort- und Weiterbildungen und damit verbundene spezifische Stellenprofile, wie sie derzeit z. B. in den Bundesprogrammen „Schwerpunkt-Kitas Sprache und Integration“ (Sprachexpertinnen und -experten) sowie „Lernort Praxis“ (Praxismentorinnen und -mentoren) erprobt werden. Sie könnten mit ihren anspruchsvolleren Tätigkeiten ggf. eine auf Dauer angelegte Expertise in den Einrichtungen zur Unterstützung der Kita-Leitungen darstellen und eine höhere Vergütung begründen.

Spezifische Stellenprofile könnten so zu einem ausdifferenzierten Vergütungsgefüge führen, das definierte Entwicklungsmöglichkeiten und Anreize für Fort- und Weiterbildung bietet. Weitere Stellenprofile wären z. B. in den Themenfeldern Inklusion bzw. Zusammenarbeit mit Eltern denkbar<sup>46</sup> (vgl. Abschnitt III.2).

- Voraussetzung zur Umsetzung der Handlungsoptionen ist die Klärung der Finanzierung. Im Kontext der im Koalitionsvertrag vereinbarten Weiterentwicklung der Qualität in der Kindertagesbetreuung und darin inbegriffen des Fachkräfteangebots sollten sich Bund, Länder und Kommunen über eine Neuverteilung der Finanzierungslasten verständigen.

---

<sup>46</sup> Vgl. Fröhlich-Gildhoff et al. (2014).

## HANDLUNGSFELD II: GEWINNUNG VON PÄDAGOGISCHEM PERSONAL, BERUFSEINSTIEG UND BEGLEITUNG IM BERUF

### II.1 Werbung und Gewinnung von pädagogischem Personal

Kindertageseinrichtungen stehen bei der Gewinnung motivierter Schulabgängerinnen und Schulabgänger für den Erzieherinnen-/Erzieherberuf grundsätzlich in Konkurrenz mit anderen Arbeitgebern in der Region. Angesichts des demographischen Wandels und des damit einhergehenden Fachkräftemangels wird es daher für Träger und Kindertageseinrichtungen immer wichtiger, sich als attraktive Arbeitgeber auf dem lokalen Arbeitsmarkt zu positionieren. Aktive Anwerbung von qualifizierten Arbeitskräften und Öffentlichkeitsarbeit in eigener Sache zu betreiben findet jedoch gerade in der sozialen Arbeit – und damit auch in Kindertageseinrichtungen – seltener und weniger gezielt statt als in anderen Branchen. Träger, die sich für die Gewinnung und Qualifizierung engagieren, haben nicht nur die Chance, bei der Personalauswahl und -qualifizierung ihre Erwartungsprofile zur Geltung zu bringen, sondern sie werden, bei entsprechender Trägerqualität, auch diese gewonnenen Kräfte langfristiger an sich binden.

Kampagnen wie „Profis für die Kita“ der Gewerkschaften, Berufsverbände und Träger der Freien Wohlfahrtspflege, „GROSSE Zukunft mit kleinen HELDEN – Werde Erzieherin/Erzieher!“ des Hessischen Sozialministeriums oder das ESF Modellprogramm „MEHR Männer in Kitas“ mit seinen 16 Standorten in 13 Bundesländern<sup>47</sup> zeigen, wie die positiven Attribute des Erzieherinnen-/Erzieherberufs aktiver kommuniziert werden können. Solche Kampagnen sind jedoch nur dann erfolgreich, wenn diese durch konkrete Werbestrategien der Träger und Einrichtungen vor Ort transportiert und für die anzusprechenden Menschen mit Leben gefüllt werden.

Am Übergang von der Schule in die berufliche Ausbildung ist die Ausbildung zur Erzieherin oder zum Erzieher nur eine von zahlreichen beruflichen Optionen. Als langandauernde berufsfachschulische und aufbauend fachschulische Ausbildung ohne Ausbildungsvergütung kann sie für junge Menschen unattraktiv im Vergleich zu Ausbildungsangeboten des dualen Systems erscheinen. Daher gilt es, tätigkeitsbegleitende Ausbildungen auszuweiten und umso intensiver, frühzeitig und schon in der Berufsorientierungsphase für den gesellschaftlich hoch relevanten Beruf der Erzieherin bzw. des Erziehers zu interessieren und im Umfeld der Kitas Strategien zu entwickeln, wie Kontakt zu geeigneten Schülerinnen und Schülern aufgenommen und gehalten werden kann.

Die Erfahrungen z. B. im Rahmen des ESF-Modellprogramms „MEHR Männer in Kitas“ haben gezeigt, wie z. B. der „Boys' Day“<sup>48</sup>, regionale und bundesweite Ausbildungsmessen oder „Tage der offenen Tür“ zur Informationsvermittlung und Werbung für den Beruf genutzt werden können. Spezifisch zielgruppenorientierte Werbestrategien sollten zudem Jungen, Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund oder junge Menschen im Freiwilligen Sozialen Jahr stärker in den Blick nehmen. Durch gute Begleitung von Schulpraktika können Jugendliche für eine Tätigkeit im Berufsfeld Kindertagesbetreuung begeistert und Berufsperspektiven früh aufgezeigt werden.<sup>49</sup> Ein weiterer Zugang zum Berufsfeld könnte interessierten Personen eröffnet werden, die sich beruflich umorientieren möchten, eine erste Ausbildung nicht absolviert haben bzw. die eine Anerkennung ihres im Ausland erworbenen pädagogischen Berufsabschlusses anstreben. Durch gute Ansprache wären sie ggf. für einen Quereinstieg mit tätigkeitsbegleitender Ausbildung zu gewinnen.

Noch völlig unzureichend werden Werbestrategien zur Gewinnung von Absolventinnen und Absolventen kindheitspädagogischer Studiengänge genutzt. Hintergründe dafür können vielschichtig sein. Beispielsweise geben die Ergebnisse der AKIPÄD-Studie „Akademisierung frühpädagogischer

<sup>47</sup> Beispielprojekte siehe Anlagen 1, 2 und 3.

<sup>48</sup> Praxisbeispiel „Boys' Day“ Anhang 4.

<sup>49</sup> Praxisbeispiel „MEHR Männer in Kitas“ Anhang 2.

Fachkräfte. Zwischen Arbeitsplatznähe und Professionalisierung<sup>50</sup> u. a. Hinweise darauf, dass Trägern die fachliche Bewertung der Absolventinnen und Absolventen tendenziell schwer fällt, da sie einen begrenzten Kenntnisstand über den Aufbau und die Schwerpunktsetzungen der Vielzahl von Studiengängen haben.<sup>50</sup> Die spezifischen Kompetenzen der Absolventinnen und Absolventen wären allerdings für multiprofessionelle Teamzusammensetzungen (vgl. Abschnitt III.3) bzw. für in den Kitas benötigte Funktionsstellen mit Spezialkompetenzen (vgl. Abschnitt III.2) nutzbar.

Darüber hinaus ist die Attraktivität eines Arbeitgebers selbst ein weiterer Schlüsselfaktor für erfolgreiche Fachkräftewerbung und spätere Mitarbeiterbindung. So transportieren z. B. zufriedene und motivierte pädagogisch Tätige in Kitas das Image des Trägers/der Einrichtung und die Freude am Beruf in ihr soziales Umfeld. Damit betreiben sie eine äußerst wichtige, jedoch meist völlig unterschätzte Werbung für den Beruf und für ihren Träger bzw. ihre Kita.

### Handlungsoptionen

- Wirksame öffentliche Werbestrategien für den Erzieherinnen-/Erzieherberuf erfordern, den Fokus regionaler Träger und ihrer Kindertageseinrichtungen stärker auf deren eigene Werbepotenziale zu richten. Dies betrifft sowohl die Ansprache der Zielgruppen vor Ort als auch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen durch Träger und Einrichtungsleitungen. Dabei sollten Träger und Einrichtungen durch ihre Verbände und Fachberatungen unterstützt werden, indem sie bspw. bei der Strategieentwicklung begleitet oder ihnen Kommunikationsmaterialien zur Verfügung gestellt werden.
- Schulpraktika eröffnen Schülerinnen und Schülern in der Berufsorientierungsphase die Möglichkeit, Ausbildungsgänge und Berufe kennenzulernen. Kindertageseinrichtungen können diesen niedrigschwelligen Zugang zu potenziellen Auszubildenden bzw. zukünftigen Fachkräften verstärkt nutzen, indem sie ihre Zusammenarbeit mit Schulen und anderen Ausbildungsstätten verstärken. Durch das Aufzeigen von Berufsperspektiven und eine gute fachliche und enge Begleitung der Praktika kann unter Schülerinnen und Schülern das Interesse für die Tätigkeit geweckt werden.
- Auch eine enge Zusammenarbeit mit der Berufsberatung der örtlichen Agenturen für Arbeit kann helfen, Schülerpotenziale für das Berufsfeld zu erschließen. Die Berufsberatung bietet vielfältige Berufsorientierungsangebote, auch themenspezifischer Art an: z. B. wird dort regelmäßig der Bezug zur konkreten Arbeitswirklichkeit durch Praxisvertreterinnen und -vertreter hergestellt, zum Teil sogar im Rahmen von Exkursionen an entsprechende Arbeitsstätten.
- Es sollte längerfristig überprüft werden, inwieweit auch für Erstauszubildende eine berufsbegleitende Ausbildung eine sinnvolle Option ist. Der deutlich ausgeweitete Anteil berufsbegleitender Ausbildungsgänge in einigen Ländern verweist darauf, dass dies möglich und sinnvoll ist.<sup>51</sup> Auch das vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend derzeit vorbereitete ESF-Programm „Quereinstieg – Männer und Frauen in Kitas“ (geplanter Start Anfang 2015) wird förderfähige Modelle für die berufsbegleitende Ausbildung bzw. Umschulung von Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern entwickeln, die ggf. auch Impulse für eine berufsbegleitende Erstausbildung setzen können.
- Stärker sollten auch gezielte Werbestrategien für die Gewinnung von Hochschulabsolventinnen und -absolventen in enger Zusammenarbeit mit Hochschulen entwickelt werden.
- Durch Befragungen unter den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann im Interesse des Arbeitgebers ermittelt werden, wie positiv die Einrichtung als Arbeitgeber wahrgenommen wird und wo Verbesserungspotenziale liegen.<sup>52</sup>

<sup>50</sup> Altermann/Holmgaard (2014).

<sup>51</sup> Diskowski (2014).

<sup>52</sup> Schumacher (2011).

## II.2 Übergang von der Schule in die Praxistätigkeit

Etwa zwei Drittel aller Kindertageseinrichtungen sind in die Qualifizierungssysteme der Fachschulen bzw. kindheitspädagogischer Studiengänge eingebunden.<sup>53</sup> Sie stehen angehenden Erzieherinnen und Erziehern als Lernort während der Ausbildung zur Verfügung und ermöglichen ihnen den Kontakt zur praktischen Arbeit im Tätigkeitsfeld. Eine qualitativ gute Praxisanleitung und Begleitung in der Ausbildungsphase durch erfahrene Kolleginnen und Kollegen ist entscheidend für den Erwerb von Handlungskompetenzen und somit für die Ausbildungsergebnisse sowie für die Identifikation angehender Erzieherinnen und Erzieher mit den Qualitätsanforderungen.

In einer Untersuchung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gaben die befragten Einrichtungsleitungen an, dass v. a. das pädagogische Personal im Team (92 Prozent) und die Kitaleitung (62 Prozent) für die Praxisbegleitung während der Ausbildung und die Vermittlung tätigkeitsrelevanter Kompetenzen zuständig sind.<sup>54</sup> Allerdings sind Erzieherinnen und Erzieher für die Praxisanleitung angehender Fachkräfte oft nicht ausreichend qualifiziert und fühlen sich zusätzlich belastet – nicht zuletzt wegen der Aufstockung der Ausbildungskapazitäten im Kontext des Betreuungsausbaus und des häufig zu gering bemessenen Personalschlüssels in Kindertageseinrichtungen.

Vor diesem Hintergrund hat das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend einen Impuls der AG Fachkräftegewinnung aufgegriffen und im Mai 2013 das Pilotprogramm „Lernort Praxis“ mit 76 Projekten in sieben Bundesländern gestartet.<sup>55</sup> Ziel des Pilotprogramms ist u. a. die Qualität der Kita als Ausbildungsort und der Praxisanleitung zu stärken und unter Nutzung bereits vorhandener Erfahrungen in den Ländern ein übertragbares Weiterbildungscurriculum zur Qualifizierung des Lernorts Praxis zu entwickeln. Ein Beispiel zur Stärkung der Praxisanleitung am Ausbildungsort Praxis stellt auch die landesseitig finanzierte Zeit für Anleitung, begleitet von Qualifizierungsmaßnahmen für Anleiterinnen und Anleiter und die Qualifizierung von mehr als 50 Exzellenzeinrichtungen („Konsultationskita Ausbildung“) im Land Brandenburg dar.<sup>56</sup>

Gleichermaßen wichtig ist die Begleitung der ausgebildeten Erzieherinnen und Erzieher beim Einstieg in den Beruf, der zumeist nicht in der Ausbildungseinrichtung erfolgt. Der Erwerb von Handlungskompetenzen ist mit der Ausbildung nicht abgeschlossen und erfordert kontinuierliche, qualifiziert begleitete Weiterentwicklung. Daher sind Einarbeitungskonzepte eine gute Möglichkeit, neuem Personal – über junge Absolventen und Absolventinnen der Fachschulen hinaus – Hilfestellung bei der persönlichen Integration in das neue Team und für den Arbeitsalltag zu geben. Etwas weniger als die Hälfte der in der AQUA-Studie befragten Träger und Leitungen gab allerdings an, dass die Einrichtung über ein Einarbeitungskonzept für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügt.<sup>57</sup> Unter kommunalen Trägern bzw. deren Einrichtungen ist solch ein Konzept am wenigsten verbreitet.<sup>58</sup>

Eine gelungene Einarbeitung, bei der anfängliche Unsicherheiten reflektiert werden, Handlungskompetenzen und eine professionelle Haltung sukzessive ausgebaut werden, ist eine Voraussetzung für ein dauerhaftes, vertrauensvolles und erfolgreiches Zusammenarbeiten. Eine professionell begleitete und dokumentierte Einarbeitungsphase ermöglicht nicht allein eine fundierte spätere Beurteilung bzw. Stellungnahme zum Bestehen oder Nichtbestehen der Probezeit, Höhergruppierung o. Ä. Sie gibt darüber hinaus Feedback z. B. zu Qualifizierungsbedarfen des Personals oder zur Außenwahrnehmung der Einrichtung.

<sup>53</sup> Beher & Walter (2010).

<sup>54</sup> Ramböll Management Consulting GmbH (2012b).

<sup>55</sup> Praxisbeispiel siehe Anhang 5.

<sup>56</sup> Diskowski (2014), siehe auch Praxisbeispiel im Anhang 6.

<sup>57</sup> Schreyer, Krause, Brandl & Nicko (2014).

<sup>58</sup> Befragung der Leitungen: Einarbeitungskonzept vorhanden bei 35 Prozent der kommunalen Leitungen, 44 Prozent der kirchlichen Leitungen und 48 Prozent der Leitungen bei freien nicht kirchlichen Trägern; Befragung der Träger: Einarbeitungskonzept vorhanden bei 29 Prozent der kommunalen Träger, 52 Prozent der kirchlichen Träger und 53 Prozent der freien nicht kirchlichen Träger.

### Handlungsoptionen

- Eine weitere Professionalisierung der Anleitung und Begleitung von angehenden Erzieherinnen und Erziehern sowie Berufseinsteigerinnen und -einstiegern ist zentral für die Weiterentwicklung der Ausbildungsqualität und der Betreuungsqualität in der Kita. Träger und Einrichtungen vor Ort sollten dabei unterstützt werden, geeignete Konzepte für die Praxisanleitung zu entwickeln. Wichtige Unterstützungsstrukturen (z. B. Fachberatungen, Fortbildungen, Konsultationspunkte) sollten gestärkt werden.
- Vor diesem Hintergrund prüft das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend eine Ausweitung bzw. Öffnung des Programms „Lernort Praxis“ für weitere interessierte Träger und Einrichtungen.
- Einarbeitungskonzepte/-leitfäden sollten für den Bereich der Kindertagesbetreuung entwickelt bzw. aus anderen Berufsfeldern adaptiert und publiziert werden. Anleitende/begleitende Fachkräfte benötigen zudem Hilfestellung und/oder Qualifizierung, wenn sie als Mentorin bzw. Mentor oder Ansprechpartnerin bzw. -partner in der Einarbeitungsphase fungieren.
- Die Aufgabe von Kitas zur Begleitung der Ausbildungs- und Berufseinstiegsphase sollte bei den Personalbemessungen stärkere Berücksichtigung finden.

### II.3 Stabile Vertragsbedingungen

Pädagogisches Personal benötigt gesicherte Beschäftigungsverhältnisse und berufliche Perspektiven. Diese sind auch im Hinblick auf den wachsenden Betreuungsbedarf notwendig. Befristete Verträge können dazu führen, dass Machtlosigkeit und existenzielle Unsicherheit erlebt werden, was Auswirkungen auf die soziale, berufliche und außerberufliche Position hat.<sup>59</sup> Unter diesen Bedingungen ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass pädagogisches Personal aus dem Tätigkeitsfeld der Kindertagesbetreuung abwandert.

Knapp 20 Prozent des pädagogisch tätigen Personals in der Kindertagesbetreuung arbeiten in befristeten Beschäftigungsverhältnissen.<sup>60</sup> Die Befristungsquote betrug im Jahr 2000 12,6 Prozent<sup>61</sup> und steigt seitdem an. Zudem geht die Befristung häufig mit Teilzeitarbeit einher, 2008 waren 60 Prozent der befristeten Stellen zugleich Teilzeitstellen.<sup>62</sup> Diese Arbeitsform ist für die Fachkräfte insbesondere dann belastend, wenn es sich um unfreiwillige Teilzeitbeschäftigung handelt<sup>63</sup> (vgl. Abschnitt I.1).

In der AQUA-Studie<sup>64</sup> liegt die Quote befristeter Arbeitsverträge für pädagogisch Tätige bei 16 Prozent. Gut ein Drittel der jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter 30 Jahren haben befristete Arbeitsverträge. Ergebnisse der ÜFA-Studie machen deutlich, dass nicht alle Gruppen, die in das Berufsfeld einmünden, gleichermaßen von Befristungen betroffen sind. Während 60 Prozent der fachschulischen Absolventen befristet eingestellt werden, sind es bei den Studienabgängern deutlich weniger. Am geringsten ist der Anteil dabei bei denjenigen Absolventen, die bereits eine Erzieherinnen-/Erzieherausbildung abgeschlossen haben (20 Prozent). Dies kann ein Hinweis darauf sein, dass Befristungen nicht immer aus organisatorischen Gründen erfolgen. Denkbar ist auch, dass Studierende mit vorangegangener Erzieherinnen-/Erzieherausbildung und vorhandener Berufserfahrung bereits neben dem Studium in einer Kindertageseinrichtung arbei-

<sup>59</sup> Fuchs & Trischler (2008).

<sup>60</sup> Rambøll Management Consulting GmbH (2012a).

<sup>61</sup> Fuchs-Rechlin (2010b).

<sup>62</sup> Ebd.

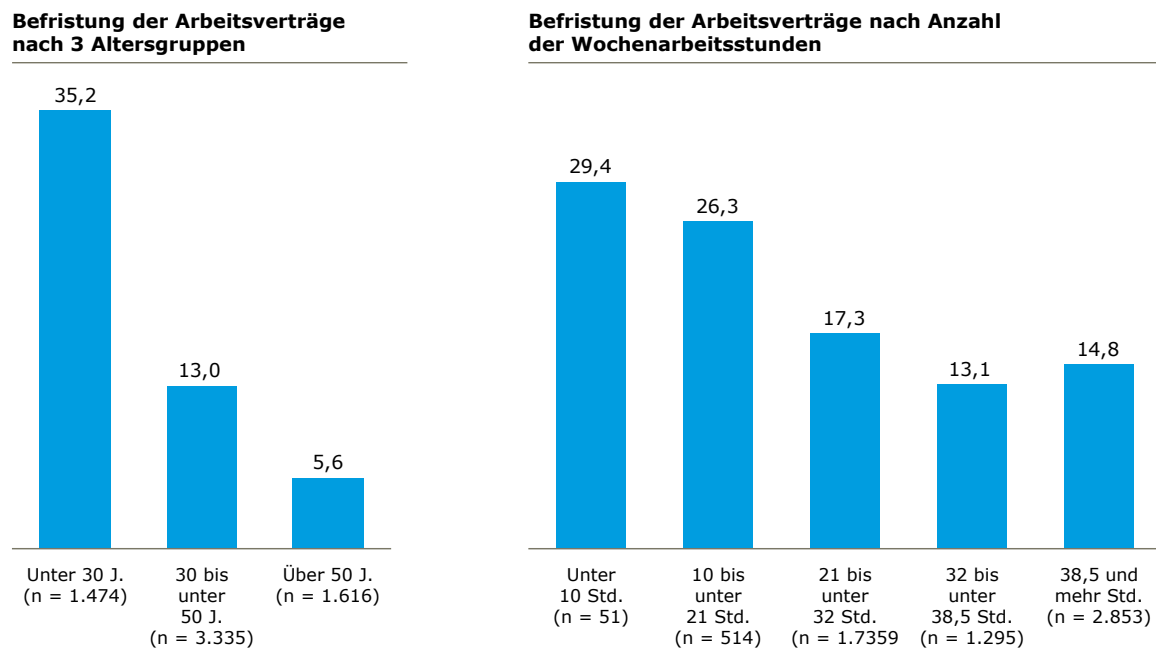
<sup>63</sup> Sell & Kersting (2010).

<sup>64</sup> Schreyer, Krause, Brandl & Nicko (2014).

ten, sodass ihnen nach Abschluss des Studiums der Übergang in eine unbefristete Beschäftigung leichter möglich ist.

Der Anteil der Beschäftigten mit befristeten Arbeitsverträgen nimmt mit dem Alter stetig ab und liegt bei den über 50-Jährigen bei knapp 6 Prozent. Das könnte daran liegen, dass der Trend zur Befristung relativ jung ist und ältere, meist längjährig Beschäftigte noch unbefristete Verträge haben. Teilzeit mit 32 und weniger Stunden geht zudem häufiger mit Befristung einher als eine Vollzeitstätigkeit (vgl. Abb. 4).

**Abbildung 4: Befristung von Arbeitsverträgen nach Alter und Arbeitsumfang (in Prozent)**



Quelle: Schreyer, Krause, Brandl & Nicko (2014).

Sichere Beschäftigungsverhältnisse sind eine elementare Voraussetzung, um Fachkräfte im Tätigkeitsfeld zu halten: Für 84,5 Prozent der Befragten der AQUA-Studie ist die Jobsicherheit des Arbeitsplatzes „absolut wichtig“ bzw. „sehr wichtig“.<sup>65</sup>

Zu den Ursachen für die wachsende Anzahl befristeter Arbeitsverträge gibt es bislang keine gesicherten Befunde. Aus Sicht der Träger in der AG Fachkräftegewinnung werden z. T. instabile Förderbedingungen angegeben, die das Auslastungsrisiko der Einrichtungen auf den Träger verlagern.

#### Handlungsoptionen

- Alle verantwortlichen Akteure sollten kurzfristig die Gründe für befristete Beschäftigungsverhältnisse unter pädagogisch Tätigen in Kindertageseinrichtungen prüfen und Regelungen bzw. Maßnahmen zum Abbau befristeter Beschäftigungsverhältnisse entwickeln.

<sup>65</sup> Schreyer, Krause, Brandl & Nicko (2014).



## HANDLUNGSFELD III: QUALITÄTSMANAGEMENT IN KITAS

### III.1 Personalführung/Personalentwicklung

Öffentliche und private Träger von Kindertageseinrichtungen können eine hohe Identifikation und Bindung der pädagogisch Tätigen an ihre Einrichtungen insbesondere stärken, wenn sie die Expertise und Erfahrung von Führungskräften und pädagogischem Personal systematisch in die Prozesse der Qualitätsentwicklung und -sicherung im Arbeitsfeld einbeziehen. Der Aufbau wertschätzender Kooperationen auf Augenhöhe und damit die Abkehr von einer Konzeptentwicklung durch einzelne Entscheidungsträger am grünen Tisch ist eine wichtige Voraussetzung für ein starkes Bekenntnis der Fachkräfte zu ihrem Träger und zu ihrer Einrichtung. Mit einer so entwickelten Beteiligungskultur, die neben träger- und einrichtungsinternen Qualitätsentwicklungsprozessen auch lokale und kommunale Veränderungsprozesse und Vernetzungen für die Beschäftigten erlebbar macht, werden kommunale und freie Träger zu attraktiven Arbeitgebern.

In diesem Prozess werden hohe Erwartungen insbesondere auch an die Kitaleitungen gestellt. Dies betrifft z. B. ihre persönlichen Kompetenzen für das Qualitätsmanagement der Einrichtung, ein fundiertes Fachwissen, ihre Bereitschaft zur kontinuierlichen Weiterbildung sowie analytisch-konzeptionelle und Personalführungskompetenzen. Träger und Kitaleitungen – wie auch Kindertagespflegepersonen – erhalten durch pädagogische Fachberatung Unterstützung bei der Bewältigung ihrer fachlichen, entwicklungs- und organisationsbezogene Aufgaben. Das Profil der Fachberatung und das Instrument an sich sind daher zu schärfen und zu stärken. Aufgabe der Fachberatung ist es, die relevanten Anforderungen, die sich z. B. aus den Bildungsempfehlungen, -leitlinien, -programmen der Länder ergeben, in die einrichtungsinternen Prozesse der Qualitätssicherung und -entwicklung einzubringen. Ihre Aufgabe ist es zudem, die Verantwortlichen auf Einrichtungs- und Trägerseite zur Auseinandersetzung mit diesen Anforderungen aufzufordern und sie bei der Umsetzung von Konzepten zu unterstützen. „Das bedeutet, dass die Fachberatung Veränderungsprozesse durch innovative Impulse aktiv auslöst, die sich daraus ergebenden Prozesse moderierend und beratend begleitet, fachliche Kriterien für Evaluationen und Bewertungsdiskurse im Hinblick auf die pädagogische Arbeit in den Einrichtungen gemeinsam mit den Leitungen, Teams wie auch Trägerverantwortlichen entwickelt und somit in die Prozessbegleitung eingebunden bleibt.“<sup>66</sup>.

Die Umsetzung und Gestaltung von Qualitätsentwicklungsprozessen und die Mobilisierung und Entwicklung der individuellen und Teamressourcen („lernende Organisation“) obliegt jedoch allein den Kita-Leitungen. In diesem Kontext müssen Kitaleitungen ein gutes Teamklima schaffen sowie Handlungs- und Gestaltungsspielräume ermöglichen. Eine qualitäts-, konzeptions- und entwicklungsorientierte Leitung, verbunden mit einem Führungsstil, der weitgehend die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Erfüllung ihrer Aufgaben berücksichtigt, motivierend und wertschätzend ist, trägt maßgeblich zur Identifizierung der Beschäftigten mit der Einrichtung und zur Arbeitszufriedenheit bei und ist somit ein starker Bindungsfaktor.

Die Leitung hat eine besondere Bedeutung für die Qualitätsentwicklung und -sicherung in Kitas. Sie sollte hierfür über die erforderliche Qualifikation verfügen, wie eine adäquate aufgabenspezifische und zertifizierte Weiterbildung für erfahrene Fachkräfte mit fachschulischer Ausbildung oder eine hochschulische Qualifizierung mit im Vorfeld erworbener Praxiserfahrung in der Kindertageseinrichtung.<sup>67</sup>

Die Qualität ihrer Leitungen wird von Erzieherinnen und Erziehern weitestgehend positiv eingeschätzt: 60 Prozent erfahren in (sehr) hohem Maße einen unterstützenden Leitungsstil,

<sup>66</sup> Vgl. Blossfeld et al. (2012); Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V. (2012, S. 566).

<sup>67</sup> Fröhlich-Gildhoff/Weltzien et al. (2014).

22 Prozent hingegen fehlende Unterstützung der Vorgesetzten – unter Beschäftigten in anderen Berufsfeldern liegt dieser Wert jedoch noch höher.<sup>68</sup>

Die Wahrnehmung von Leitungsaufgaben ist unmittelbar mit der Frage nach der Verfügbarkeit von zeitlichen Ressourcen für diese Aufgaben verbunden. Die Regelungen zur Finanzierung von Stellenanteilen für Leitungstätigkeiten (Freistellung) variieren zwischen Bundesländern und Trägern sehr stark. Oftmals sind Leitungskräfte für ihre Leitungstätigkeit nicht vom Gruppendienst freigestellt. Fehlende finanzielle Mittel, aber auch fehlendes Personal schränken die Möglichkeiten der Träger ein, zeitliche Ressourcen für Leitungsaufgaben zur Verfügung zu stellen.<sup>69</sup> Laut der AQUA-Studie<sup>70</sup> ist etwa die Hälfte der befragten Leitungen vom Gruppendienst freigestellt. Wiederum knapp die Hälfte dieser freigestellten Leitungen hat eine Freistellung im Umfang von 80 bis 100 Prozent ihrer Arbeitszeit, 22,6 Prozent haben eine 50- bis 80-prozentige Freistellung. Bei gut einem Viertel der Leitungen liegt der Freistellungsanteil unter 50 Prozent.

Ungenügende zeitliche Ressourcen und/oder nicht hinreichende Qualifikation für die Leitungstätigkeit bergen die Gefahr der Überlastung und Demotivation der Leitungskräfte, die unmittelbare und mittelbare Auswirkungen auf die Qualitätsentwicklung und -sicherung haben kann.<sup>71</sup>

Bezüglich der Zeitressourcen für Leitungskräfte ist die Diskussion konträr. Einerseits wird auf die herkömmliche Gewährung von „Freistellungsanteilen“ für die Aufgabe – unter Berücksichtigung von Faktoren wie Einrichtungsgröße, Kinderzahl, Alter der betreuten Kinder, Freistellungswunsch der Leitungskraft, Struktur des sozialen Umfeldes, Kooperationsverpflichtungen und der Stellenstruktur der Einrichtung – verwiesen.<sup>72</sup> Auf der anderen Seite wird auf die eigenständigen Aufgaben einer Kitaleitung fokussiert, die angesichts der Komplexität und Verantwortung in einer mit einem Bildungsauftrag betrauten Institution nicht bzw. nur mit deutlich reduziertem Umfang parallel zur Gruppenarbeit geleistet werden können. Inwieweit z. B. in kleinen Einrichtungen doch auch in der Gruppe gearbeitet werden kann, sollte von dieser Perspektive her bewertet werden.

#### Handlungsoptionen

- Die Fachdiskussion der Akteure auf Bundes-, Landes- und Trägerebene über Qualitätsmerkmale von Einrichtungsleitungen muss weitergeführt werden. Ziele sollten sein:
  - eine Aufgabenklärung für die „Leitung“ in Abgrenzung zur Trägerverantwortung bzw. zur Fachberatung vorzunehmen,
  - eine Positionierung zu Freistellungsanteilen der Leitungskräfte zu erzielen sowie
  - Aussagen zu Qualifikationsanforderungen an Kita-Leitungen zu treffen.
- Mittelfristig sollten Kitaleitungen über eine adäquate Qualifizierung verfügen. Entsprechende Standards sind zu entwickeln und hierauf bezogene Qualifizierungsangebote sollten bundesweit initiiert und vorgehalten werden.<sup>73</sup>

### III.2 Weiterbildung und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten

Mit den gestiegenen qualitativen Anforderungen an pädagogisch Tätige in Kindertageseinrichtungen steht die kontinuierliche Weiterentwicklung ihrer personalen und Handlungskompetenzen im Fokus. Kompetenzentwicklung ist ein fortwährender Prozess, der mit der Ausbildung sowie erfolgreichen Einarbeitung (vgl. Abschnitt II.2) nicht abgeschlossen ist. Fort- und Weiterbildung ver-

<sup>68</sup> Fuchs & Trischler (2008).

<sup>69</sup> Blossfeld et al. (2012).

<sup>70</sup> Schreyer, Krause, Brandl & Nicko (2014).

<sup>71</sup> Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V. (2013, S. 451).

<sup>72</sup> Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V. (2013, S. 451).

<sup>73</sup> Fröhlich-Gildhoff/Weltzien et al. (2014).

mittelt den pädagogisch Tätigen Handlungssicherheit und Qualitätsbewusstsein und trägt darüber hinaus dazu bei, Belastungserleben zu verhindern bzw. zu mindern. Zum einen erweitert und vertieft die Weiterbildung die berufliche Handlungskompetenz und befördert berufliche Entwicklungschancen. Zum anderen erhöht sie die Zufriedenheit mit der Tätigkeit und die Bindung an den Arbeitgeber.<sup>74</sup> In einem Handlungsfeld, das einen Bildungsauftrag erfüllen soll, ist sie zudem ein Faktor bei der Qualitätsentwicklung in „lernenden Organisationen“.

Träger und Einrichtungsleitungen können die Rahmenbedingungen für individuelle Weiterbildung und Teamweiterbildung verbessern, wenn die Weiterbildung in ein etabliertes Qualitätsmanagement der Einrichtung eingebettet ist. Auf der Grundlage eines pädagogischen Konzepts mit definierten Entwicklungszielen können so gezielt sowohl individuelle Personalentwicklungspläne mit den Beschäftigten erstellt<sup>75</sup> als auch eine inhaltliche Qualifizierung der Kita-Teams organisiert werden. Insbesondere letztere wirkt nach aktuellen Studien nachhaltiger<sup>76</sup>, da das Wissen für das gesamte Kita-Team nutzbar gemacht wird.

Die Bedeutung von Weiterbildung und individuellen Entwicklungsmöglichkeiten für die Arbeitszufriedenheit und damit auch für die Bindung an die Einrichtung und den Beruf sind offensichtlich. In der AQUA-Studie<sup>77</sup> gaben 83 Prozent aller befragten pädagogisch Tätigen an, dass gute Fortbildungsmöglichkeiten für sie „absolut wichtig“ bzw. „sehr wichtig“ sind. 58 Prozent des Personals mit Hochschulabschluss, 62 Prozent der Erzieherinnen und Erzieher sowie 62 Prozent der Kinderpflegerinnen und Kinderpfleger berichteten, dass die Arbeitsbedingung „gute Fortbildungsmöglichkeiten“ bei ihnen „vollständig erfüllt“ bzw. „überwiegend erfüllt“ sei. Knapp 40 Prozent der Kinderpflegerinnen und Kinderpfleger waren mit den Entwicklungsmöglichkeiten zufrieden bzw. sehr zufrieden, bei den Erzieherinnen und Erziehern waren es 36 Prozent und beim Personal mit Hochschulabschluss 29 Prozent. Zwischen Beschäftigten in Vollzeit bzw. in Teilzeit gibt es nur relativ geringe Unterschiede: Personen mit einer Vollzeittätigkeit sind mit den Entwicklungsmöglichkeiten etwas seltener zufrieden.

Entwicklungs- und Aufstiegschancen – z. B. in eine Leitungsposition – als Ergebnis von Fort- und Weiterbildung sind in Kindertageseinrichtungen bislang allerdings rar. Nur knapp 13 Prozent aller Erzieherinnen und Erzieher schätzen die Aufstiegsmöglichkeiten als gut ein. Vollzeitkräfte bewerten die Aufstiegsmöglichkeiten besser als Teilzeitkräfte. Besonders Erzieherinnen und Erzieher unter 30 Jahren sind mit dieser Situation unzufrieden.<sup>78</sup>

Möglichkeiten für die Schaffung von Aufstiegsmöglichkeiten können kompetenzorientierte Organisations- und Personalentwicklungsmodelle bieten. Die Kompetenzen pädagogisch Tätiger setzen sich aus Basiskompetenzen, über die alle Fachkräfte verfügen sollten, sowie spezifischen Kompetenzen für besonders komplexe Aufgaben in der Kita zusammen. Diese spezifischen Kompetenzen können durch funktions- und fachbezogene Weiterbildung oder in kindheitspädagogischen Studiengängen erworben werden.<sup>79</sup> Im Ergebnis kann beispielsweise die Ausweisung von Funktionsstellen mit einem spezifischen Aufgabenbereich eine Möglichkeit des beruflichen Aufstiegs sein. Beispiele für solche Funktionsstellen sind die Expertinnen und Experten, die in den Bundesprogrammen „Schwerpunkt-Kitas Sprache & Integration“ sowie „Lernort Praxis“ mit dem Ziel der nachhaltigen Qualitätsentwicklung in den Kita-Teams zur Unterstützung der Kitaleitung eingesetzt werden und eine höhere Vergütung erhalten. Wenn das Modell der Funktionsstellen in der Praxis

<sup>74</sup> Fuchs & Trischler (2008).

<sup>75</sup> Auf der Grundlage von Qualifizierungswünschen und unter Berücksichtigung besonderer Eignungen einzelner Beschäftigter, Anpassungs- bzw. Neuqualifizierung für Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteiger sowie für quereinsteigende Personen mit berufsfeldaffinen oder fachfremden Ausbildungen, orientiert an individuellen Bedürfnissen und Möglichkeiten nach berufsbegleitender bzw. externer Qualifizierung.

<sup>76</sup> Vgl. Der Paritätische – Gesamtverband e. V. / Diakonisches Werk der EKD e. V. / Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) (Hrsg.) (2013); Fröhlich-Gildhoff/Weltzien et al. (2014).

<sup>77</sup> Schreyer, Krause, Brandl & Nicko (2014).

<sup>78</sup> GEW (2007).

<sup>79</sup> Fröhlich-Gildhoff/Weltzien et al. (2014).

verankert werden kann, gibt es in Kitas künftig neben der Kitaleitung weitere, differenzierte Entwicklungsmöglichkeiten (vgl. Handlungsoptionen zu Abschnitt I.3). Damit kann zum einen die Qualität in den Einrichtungen weiterentwickelt werden – zum anderen wäre dies ein Schritt zur Attraktivitätssteigerung des Tätigkeitsfeldes, der insbesondere hoch qualifizierte Fachkräfte nachhaltiger binden könnte.

#### Handlungsoptionen

- Generell gilt es, Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung zu stärken. Fort- und Weiterbildung sollte zu einem Qualitätssicherungsinstrument entwickelt werden, das für alle pädagogisch Tätigen verbindlich ist.
- Das Fort- und Weiterbildungssystem sollte kompetenz- und bedarfsorientiert weiterentwickelt werden.
- Fort- und Weiterbildung sollte mit dem Ziel als Bestandteil von Organisations- und Personalentwicklung in die Qualitätsmanagementsysteme der Träger und Kitaleitungen einfließen. Sie soll sowohl individuelle als auch Teamqualifizierungen umfassen.
- Der individuelle Nutzen von Fort- und Weiterbildung sollte weiter gestärkt werden. Insbesondere Zertifizierungsmöglichkeiten für Schlüsselkompetenzen zur Anerkennung erworbener Qualifikationen sollen
  - zur Verbesserung der Durchlässigkeit der Qualifizierungswege sowie
  - zur Schaffung spezifischer Funktionsstellen in Kitas beitragen.

### III.3 Multiprofessionelle Teambildung

Mit dem vom Bundesjugendkuratorium 2008 beschriebenen Aufgabenspektrum der Kindertagesbetreuung, den Bildungs- und Erziehungsplänen sowie mit der konsequenten Umsetzung von Inklusion der Vielfalt individueller Besonderheiten erweitern sich die Anforderungen an das pädagogische Personal in Kindertageseinrichtungen. Dieser Entwicklung haben die JFMK und KMK mit dem Beschluss des „Gemeinsamen Orientierungsrahmens Bildung und Erziehung in der Kindheit“ (2010) Rechnung getragen und sich dort für die Bildung multiprofessioneller Teams fachschulisch und akademisch ausgebildeter Fachkräfte ausgesprochen.<sup>80</sup> Multiprofessionelle Teams bieten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Gelegenheit, von einem erweiterten Fachwissen zu profitieren. Sie tragen so dazu bei, den individuellen Qualitätsansprüchen der Fachkräfte besser gerecht zu werden. Multiprofessionalität der Teams stärkt somit die Identifikation mit der Einrichtung und dem Träger. Sie kann zugleich auch als individueller Entlastungsfaktor empfunden werden, der die Bindung an Träger und Einrichtung im Weiteren stärkt.

76 Prozent der pädagogisch Tätigen in der Befragung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend stimmten zudem der Aussage zu, dass auch der verstärkte Einsatz von Fachkräften aus anderen sozialen Berufen eine Qualitätsverbesserung bewirken könne.<sup>81</sup>

Gerade vor dem Hintergrund der vielfältigen Inhalte in den Bildungs- und Erziehungsplänen wird die Fachdiskussion aktuell durch eine erweiterte Sicht auf Multiprofessionalität in Kita-Teams angeregt.<sup>82</sup> Multiprofessionelle Teams sollten danach nicht allein durch einen Personalmix aus (sozial) pädagogischen und im Rahmen von Inklusion benötigten Fachkräften, z. B. aus den Bereichen der Frühförderung, Medizin und Gesundheit oder Fremdsprachenpädagogik, mit unterschiedlichen Qualifikationsniveaus geprägt sein. Multiprofessionalität im umfassenden Sinn wird hier auch in der personellen Integration geeigneter fachfremd qualifizierter Personen gesehen. Orientiert an

<sup>80</sup> Vgl. auch JFMK-Beschluss zum quantitativen und qualitativen bedarfsgerechten Betreuungsausbau von 2011.

<sup>81</sup> Rambøll Management Consulting GmbH (2012a).

<sup>82</sup> Vgl. Roth (2014); Nörber (2014).

besonderen konzeptionellen Schwerpunkten von Einrichtungen im Sinne des Bildungs- und Erziehungsplanes sollten sie spezifische Kompetenzen z. B. handwerklicher, künstlerischer oder naturwissenschaftlicher Art aus ihrem bisherigen Erwerbsleben einbringen. Damit soll gezielt dazu beigetragen werden, die Kompetenzen des Kita-Teams zusätzlich zu bereichern und durch facettenreichere Bildungsangebote den Erfahrungshorizont der Kinder zu erweitern.

Als Voraussetzung für die Beschäftigung nicht einschlägig qualifizierter Personen wird hier auf eine konzeptionell begründete und nachgewiesenen professionell gestaltete Teamentwicklung sowie auf die Einbindung und Beteiligung der Eltern an solchen Konzepten verwiesen. Im Vordergrund steht dabei nicht, personelle Vakanz vor dem Hintergrund des Fachkräftebedarfs zu schließen, sondern die gezielte, ressourcenorientierte Gewinnung nicht einschlägig qualifizierter Personen mit dem Ziel der Ausweitung verfügbarer Performanz. Dabei handelt es sich bisher um eine mögliche, jedoch nicht um eine weit verbreitete Praxis.

Über den sach- und fachgemäßen Anwendungsrahmen dieser Form multiprofessioneller Teambildung wacht der Träger der öffentlichen Jugendhilfe. Unter bestimmten Bedingungen können die nicht einschlägig Qualifizierten unter teilweiser Anrechnung auf den Personalschlüssel eingestellt werden, wenn sie tätigkeitsbegleitend eine Qualifizierung zur Staatlich anerkannten Erzieherin bzw. zum Staatlich anerkannten Erzieher durchlaufen. Über diese Form tätigkeitsbegleitender Qualifizierung von Quereinsteigern hinaus wird in der Fachdiskussion aber auch die Auffassung vertreten, dass nicht in jedem Fall eine vollständige berufliche Neuqualifizierung erwartet werden muss.<sup>83</sup>

Das vertretene umfassendere Verständnis von Multiprofessionalität bezieht sich auf die in der Starting Strong III im Jahr 2012 veröffentlichten Ergebnisse des OECD-Netzwerks zur Frühkindlichen Bildung und Betreuung, die Aspekte zur Förderung von Qualität in der Kindertagesbetreuung aufzeigen. Dort wird festgestellt, dass es nicht die Qualifikation an sich ist, die sich positiv auf die Entwicklung der Kinder auswirkt, sondern die Fähigkeit, als gut qualifizierte Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter für eine hochwertige pädagogische Umgebung zu sorgen.<sup>84</sup>

Unbestritten dabei ist, dass eine Fachkräftedurchmischung im Hinblick auf z. B. Geschlecht, Alter oder kulturellen Hintergrund durch die größere Variation an unterschiedlichen Persönlichkeiten, Biografien, Kompetenzen und Kenntnissen die Kita-Teams deutlich stärkt und Kindern vielfältigere Anregungen und Möglichkeiten bieten kann.

### Handlungsoptionen

- Durch die personelle Besetzung mit Fachkräften unterschiedlicher Qualifikationsniveaus und Professionen entstehen nicht automatisch multiprofessionelle Teams. Multiprofessionelle Teams müssen eine gewinnbringende Nutzung der diversen Kompetenzen durch die Kita-Teams im Bildungsgeschehen ermöglichen (vgl. Abschnitte III.1 und III.2). Dies bedarf der professionellen Gestaltung ressourcenorientierter Team- und Personalentwicklung im Rahmen eines etablierten Qualitätsmanagements.
- Die derzeitige Fachdiskussion darüber, inwieweit auch nicht einschlägig qualifizierte Beschäftigte ohne tätigkeitsbegleitende Qualifizierung im Rahmen multiprofessioneller Teams eine Chance für die Qualitätsentwicklung darstellen und damit den Bindungsfaktor stärken, sollte weitergeführt werden.

<sup>83</sup> Diskowski (2014).

<sup>84</sup> Deutsches Jugendinstitut (2013).

### III.4 Gesundheitsvorsorge und Umgang mit dem Älterwerden im Beruf

Pädagogisch Tätige in der Kindertagesbetreuung weisen im Vergleich zu gleichaltrigen Beschäftigten mit gleicher Bildung in der deutschen Bevölkerung eine deutlich schlechtere subjektive Gesundheit auf.<sup>85</sup> Besonders herausragend sind im Bereich psychischer Belastungen z. B. starker Termin- bzw. Leistungsdruck (85,9 Prozent zu 64,2 Prozent), Arbeiten an der Grenze der Leistungsfähigkeit (80,5 Prozent zu 72,2 Prozent) oder Verfahren verbessern/Neues ausprobieren (48,7 Prozent zu 27,3 Prozent). Bei den physischen Belastungen fallen im Vergleich z. B. Belastungen durch Lärm (74,9 Prozent zu 49,7 Prozent), durch körperliche Zwangshaltungen (62,9 Prozent zu 48,3 Prozent) oder Heben/Tragen schwerer Lasten (67,9 Prozent zu 53,4 Prozent) auf.<sup>86</sup> Erzieherinnen und Erzieher leiden daher häufiger als in anderen Berufen an Beschwerden wie Müdigkeit, Erschöpfung, Nervosität/Reizbarkeit, Kopfschmerzen oder Schlafstörungen und/oder an Nacken-, Rücken- oder Knieschmerzen.

Entsprechend führen die hohen psychischen und physischen Belastungen des Berufes mit zunehmendem Alter häufig zu chronischen gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Rund ein Drittel aller Erzieherinnen und Erzieher wird vor Erreichen der Altersrente erwerbsunfähig.

Nur 26 Prozent der befragten Erzieherinnen und Erzieher in einer DGB-Studie können sich vorstellen, unter Beibehaltung der aktuellen Arbeitsbedingungen gesund das Rentenalter zu erreichen. Verglichen mit Beschäftigten aus anderen Dienstleistungsberufen, die im Mittel zu 54 Prozent glauben, dass sie gesund das Rentenalter erreichen werden, liegt die Berufsgruppe der Erzieherinnen und Erzieher damit am unteren Ende.<sup>87</sup>

In der AQUA-Studie sollten die befragten pädagogisch Tätigen angeben, wie sie selbst ihre aktuelle Arbeitsfähigkeit wahrnehmen. Die Ergebnisse zeigen eine signifikante Abnahme der Arbeitsfähigkeit mit dem Alter.<sup>88</sup> Nur 5 Prozent der befragten Trägervertreterinnen und Trägervertreter gaben an, spezielle Maßnahmen für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzubieten. Am häufigsten sind dies Altersteilzeit, Vorruhestandsregelungen sowie eine Reduzierung der Arbeitsstunden. Genannt wurden außerdem spezielle Fortbildungen für diese Altersgruppe, zusätzliche Urlaubstage, speziell abgestimmte Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, Arbeitsgruppen für über 50-Jährige oder besondere Mitarbeitergespräche. Sport- und Erholungsangebote für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bieten 14 Prozent, Gesundheitsleistungen 11 Prozent der Träger an.

Diese Ergebnisse decken sich mit denen der STEGE-Studie. In diesem Forschungsprojekt wird erstmals der Zusammenhang von Gesundheit und Strukturqualität empirisch belegt. Mit schlechteren strukturellen Rahmenbedingungen nimmt die subjektive Gesundheit im Verhältnis kontinuierlich ab. Fühlen sich bei guter Strukturqualität 77,1 Prozent der Befragten bei guter Gesundheit, so sind dies bei mittlerer Qualität noch 63,9 Prozent und bei schlechter Qualität nur noch 51,9 Prozent.<sup>89</sup>

Zentrale Erkenntnis ist darüber hinaus, dass letztlich die gleichen Faktoren, die eine gute Bildungs- und Erziehungsqualität bedingen, auch im direkten Zusammenhang zur subjektiven Gesundheit stehen. Neben den wichtigsten Strukturfaktoren wie Gruppengröße, Personalschlüssel bzw. Fach-Kind-Relation – dem „eisernen Dreieck“ für Qualität – ist eine zentrale Ressource die partizipative Personal- und Teamführung sowie die Professionalisierung der Fachkräfte und der Teams. Sie muss – neben ergonomischen und Fortbildungsmaßnahmen sowie Maßnahmen zur Gesunderhaltung und Arbeitsplatzgestaltung für ältere Beschäftigte – integraler Bestandteil eines

<sup>85</sup> Viernickel/Voss (2013).

<sup>86</sup> Deutscher Bundestag, Drs. 17/14535 vom 08. August 2013.

<sup>87</sup> Fuchs & Trischler (2008).

<sup>88</sup> Schreyer, Krause, Brandl & Nicko (2014). Die Bewertung erfolgte auf einer 11-stufigen Skala mit den Polen 0 (= völlig arbeitsunfähig) und 10 (= derzeit beste Arbeitsfähigkeit). So beträgt z. B. bei den unter 25-jährigen Fachkräften der Mittelwert M=8,1 und bei der Gruppe der 50- bis 55-Jährigen M=7,4. Bei der Gruppe der 60- bis 65-Jährigen beträgt der Mittelwert schließlich nur noch M=7,2.

<sup>89</sup> Viernickel & Voss (2013, S. 118ff.).

umfassenden betrieblichen Gesundheitsmanagements sein. Von überragender Bedeutung für die psychische Gesundheit, so das Fazit der STEGE-Studie, ist die empfundene fehlende gesellschaftliche Anerkennung und Wertschätzung des Berufes. Auch die Vergütung kann vor dem Hintergrund der gestiegenen qualitativen Anforderungen an eine Bildungsinstitution ein wichtiger Faktor sein (vgl. Abschnitt I.3).

Für das vorliegende Diskussionspapier bedeuten diese Erkenntnisse zugleich, dass die hier identifizierten Bindungsfaktoren mit denen für die pädagogische Qualität und die Gesunderhaltung der pädagogisch Tätigen identisch sind.

#### **Handlungsoptionen**

- Die qualitative Weiterentwicklung der Kindertagesbetreuung durch alle Akteure erfordert, die sich teils bedingenden Wirkungen von Strukturqualität, professioneller Personal- und Teamentwicklung einschließlich Fort- und Weiterbildung und Gesunderhaltung des Fachpersonals für eine gute Bildungs- sowie auch Bindungsqualität im Zusammenhang zu denken.
- Die Qualitätsmanagementsysteme bei Trägern bzw. in Kitas sollten den pädagogischen Anspruch einer umfassenden Gesundheitsbildung von Anfang an mit einem betrieblichen Gesundheitsmanagement verknüpfen, das ergonomische, thematische Fortbildungs- sowie pädagogische Professionalisierungsmaßnahmen ebenso enthält wie individuelle Personalentwicklungskonzepte und Arbeitsplatzgestaltungen für ältere pädagogisch Tätige.

## ANHANG – BEISPIELE GUTER PRAXIS

### Handlungsfeld II:

#### Gewinnung von Fachkräften, Berufseinstieg und Begleitung im Beruf

##### II.1 Werbung und Gewinnung von pädagogischen Fachkräften

###### Anhang 1

<p><b>Land:</b> Nordrhein-Westfalen  <b>Träger:</b> Bezirksverband der Arbeiterwohlfahrt OWL e. V.  <b>Ansprechpartnerin:</b> Frau Ina Wellmann</p>
<p><b>Bezeichnung und Ziel der Maßnahme</b></p> <p>„Nachwuchsförderung – Gewinnung junger Menschen für die Beschäftigung in der Sozialwirtschaft durch aufsuchende Berufsberatung“</p>
<p><b>Beschreibung</b></p> <p><b>Laufzeit: 01.06.2010-31.05.2013</b></p> <p>Bei der Werbung um Nachwuchskräfte setzt die AWO OWL auf die intensive Zusammenarbeit mit den allgemeinbildenden Schulen der Sekundarstufe I. Während der Projektlaufzeit sind Kontakte zu 25 Schulen aller Schulformen in OWL entstanden. Diese Schulen werden dauerhaft das neue, modular aufgebaute Angebotskonzept nutzen. Unter dem Motto „Interesse wecken durch Kennenlernen“ werden den Schülerinnen und Schülern im Rahmen ihres Berufsorientierungsprozesses Einblicke in die Arbeitsfelder Erzieherin/Erzieher oder Altenpflegerin/Altenpfleger ermöglicht. Ob auf Messeveranstaltungen, beim Expertenunterricht, am Boys' Day, an Erlebnistagen, beim Sozialparcours oder während eines Schülerbetriebspraktikums – für alle Bausteine gilt: Die Schülerinnen und Schüler sollen sich jenseits der gängigen Klischees durch eigene, praktische Erfahrungen ihr ganz persönliches Bild über die Berufe machen können und so für eine Ausbildung interessiert werden. Ergänzend dazu hat das Projektteam für alle Veranstaltungstypen einen umfangreichen Materialfundus erarbeitet. Als Garant der Nachhaltigkeit ist während der Projektlaufzeit zudem eine sogenannte Expertenrunde implementiert worden. Ihr gehören derzeit 24 Kolleginnen und Kollegen aus beiden Arbeitsfeldern an. Die Experten kommen zweimal jährlich zusammen, um neue Ansätze und Ideen zur Nachwuchsförderung zu diskutieren und zu erproben. Sie führen auch Veranstaltungen durch oder sind an der Durchführung beteiligt. Vor dem Hintergrund der Überzeugung, dass der Nachwuchs vor Ort, also in den AWO Einrichtungen, gewonnen werden muss, ist eine Qualifizierungsreihe mit dem Titel „Nachwuchs fördern – aber wie!?“ entwickelt und durchgeführt worden. Die Qualifizierung richtete sich vornehmlich an die Kolleginnen und Kollegen, die in den Einrichtungen für die Begleitung von Schülerbetriebspraktikantinnen und -praktikanten zuständig sind. Inhaltliche Schwerpunkte lagen auf den Themenfeldern Motivation, Emotion und Kommunikation. 58 Kolleginnen und Kollegen sind im adäquaten Umgang mit den jungen Menschen während der Laufzeit des Projekts noch fitter gemacht worden. Nach Ablauf der Förderphase hat der Bezirksverband der AWO OWL eine dauerhafte Stelle für die Koordination und Steuerung der Nachwuchsförderung innerhalb der Abteilung Personalmanagement eingerichtet, damit das wichtige Thema der Nachwuchsgewinnung und -förderung weiter bearbeitet werden kann.</p>
<p><b>Wirkungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung einer dauerhaften Struktur zur Nachwuchsförderung im Verband</li> <li>• Modular aufgebautes Angebotskonzept zur Berufsorientierung von Schülerinnen und Schülern der Sekundarstufe I</li> <li>• Materialien zu den spezifischen Angeboten</li> </ul>
<p><b>Weitere Informationen/Link</b></p> <p><a href="http://www.awo-owl.de">www.awo-owl.de</a></p>



**Anhang 2**

<p><b>Land:</b> Hamburg  <b>Träger:</b> Der PARITÄTISCHE Wohlfahrtsverband Hamburg  <b>Ansprechpartnerinnen:</b> Frau Katja Gwosdz, Frau Cornelia Heider-Winter</p>
<p><b>Bezeichnung und Ziel der Maßnahme</b></p> <p>Hamburger Netzwerk „MEHR Männer in Kitas“  „Vielfalt, MANN! Dein Talent für Hamburger Kitas“ – Antworten auf den Fachkräftemangel</p>
<p><b>Beschreibung</b></p> <p>Ein Schwerpunkt des Hamburger Modellprojekts bildete eine Öffentlichkeitskampagne, die (junge) Männer für den Beruf des Erziehers begeistern und gleichzeitig in der Gesellschaft insgesamt das Image des Berufes anheben sollte. Das Fundament der Arbeit bildete das Hamburger Netzwerk „MEHR Männer in Kitas“ aus allen Kita-Trägern und -Anbietern der Hansestadt sowie allen Schlüsselstellen, die für Ausbildung und Berufsorientierung relevant sind.</p>
<p><b>Wirkungen</b></p> <p>Als eines der Modellprojekte schaffte es der PARITÄTISCHE Wohlfahrtsverband Hamburg innerhalb von zwei Jahren mit der Kampagne „Vielfalt, MANN!“ und einem träger- und verbandsübergreifendem Netzwerk, den Anteil männlicher Fach- und Führungskräfte in Kitas von etwa 10 auf 30 Prozent zu erhöhen und insgesamt einen Ansturm auf die Fachschulen zu entfachen. Die Ergebnisse beweisen nicht nur, wie Männer erfolgreich für den Erzieherberuf begeistert werden können, sondern verdeutlichen ebenfalls, wie wichtig die Identifikation mit dem eigenen Berufsfeld ist. Hierzu muss die Strategie verfolgt werden, dem häufig in der Öffentlichkeit wahrzunehmenden Diskurs der Selbstabwertung einen Diskurs entgegenzustellen, der den Blick für die Attraktivitätsfaktoren des Berufs öffnet und zeigt. Wie sich gezeigt hat, müssen in einem ersten Schritt die Fach- und Führungskräfte aus den Kindertagesstätten selbst von der Strahlkraft ihrer Profession überzeugt sein. Wobei in der Öffentlichkeitsarbeit (Presse/Berufsmesse/Tag der offenen Tür/eigene Webseite etc.) darauf zu achten ist, dass die Darstellung des Berufs mit dem übereinstimmt, was Interessierte in der Wirklichkeit vorfinden. Denn nur dann ist der Erfolg nachhaltig. Das heißt, dass die negativen Bedingungen, wie sie in allen Berufen vorzufinden sind, nicht verheimlicht werden, aber eben auch nicht im Vordergrund stehen. Es geht um die Motivation, den eigenen Beruf als ernst und wichtig zu begreifen. Was in der Wirtschaft unter dem Begriff Employer Branding seit Jahren strategisch genutzt wird, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu rekrutieren, nämlich anhand einer Marke Identifikation zu schaffen und so Personal an das Unternehmen zu binden, steckt im Sozial- und Bildungsbereich noch in den Kinderschuhen. Employer Branding verspricht als strategischer Ansatz nicht nur die Möglichkeit, die eigene Einrichtung mit herausragenden Alleinstellungsmerkmalen zu präsentieren. Die Maßnahmen sollen auch dazu beitragen, dass die Identifikation und damit Leistungsbereitschaft aller Beschäftigten und die Unternehmenskultur gestärkt werden.</p> <p>Darüber hinaus hat „Vielfalt, MANN!“ als regionales Projekt bundesweites Medieninteresse ausgelöst – mit einem wohlwollenden Tenor zu Männern in Kitas. Durch die Außenwerbung und Pressearbeit erlangte die Website <a href="http://www.vielfalt-mann.de">www.vielfalt-mann.de</a>, die auf den Plakaten prominent angegeben ist, innerhalb kürzester Zeit eine hohe Reichweite. Unter den Suchbegriffen „Kita“ und „Mann“ taucht die Seite unter mehr als 3,6 Millionen Google-Ergebnissen an der Spitze auf. Weit mehr als 60.000 Menschen haben die Website <a href="http://www.vielfalt-mann.de">www.vielfalt-mann.de</a> besucht und über 42.000 Personen haben sie auf dem YouTube-Kanal aufgerufen. Mehr als 600 Männer, die über das Kontaktformular der Website kamen, haben sich seit 2011 individuell beraten lassen. Die Projekt-Arbeit gibt Männern den bisher fehlenden Mut, den Beruf zu ergreifen. Die Zahl der männlichen Pädagogen in Hamburger Kitas ist seit 2010 um 20 Prozent gestiegen. Die Anzahl männlicher Fachschüler stieg in Hamburg im Zeitraum 2009/2010 bis 2012/2013 um 82 Prozent. Doch durch „Vielfalt, MANN!“ fühlten sich nicht nur die Männer angesprochen. Vielen Frauen sprach die Kampagne ebenfalls aus dem Herzen (Steigerung bei den weiblichen</p>

Fachschülerinnen in Hamburg 22 Prozent). Die assoziationsreichen Begriffe auf den T-Shirts, die klare Botschaft „Sei alles, werde Erzieher“, die sympathischen und authentischen Erzieher als Botschafter, die Konzentration auf die Attraktivitätsfaktoren sind Synthesen der umfassenden Analyse zu Beginn der Kampagnenplanung. „Vielfalt, MANN!“ ist mittlerweile in Hamburg, zum Teil auch darüber hinaus, zu einer Marke bzw. zu einem Synonym für den Erzieherberuf mit hohem Wiedererkennungswert geworden. Das zeigt sich auch daran, dass die Koordinierungsstelle vielfach als „Vielfalt, MANN!-Team“ angesprochen wird und auf Messen viele Interessenten das Gespräch suchen, denen die Plakate aufgefallen sind. Das Modellprojekt hat mit der Arbeit nicht einem bestimmten Unternehmen zu einem unverkennbaren Profil verholfen, sondern einem ganzen Berufsfeld, sprich Profession Branding. „Vielfalt, MANN!“ hat zu einem hohen Identifikationsgrad in Hamburg und besonders innerhalb des Netzwerks geführt.

#### **Weitere Informationen/Link**

Das Hamburger Netzwerk „MEHR Männer in Kitas“ hat speziell für die Praktikumszusammenarbeit von Kita und Schule einen bestellbaren Ordner mit zahlreichen praktischen Projekten für die Vor- und Nachbereitung sowie die Durchführung von Praktika entwickelt. Ergänzt wird diese Materialsammlung durch Methoden für die Arbeit mit Eltern und einen umfangreichen Serviceteil. (Zu finden unter: [www.vielfalt-mann.de/fileadmin/user\\_upload/mik\\_hamburg/galerie/Publikationen/BO-Ordner/Begleitung\\_schulischer\\_Praktika\\_Praxismaterialien\\_fuer\\_Fachkraefte\\_aus\\_Kita\\_und\\_Schule\\_web.pdf](http://www.vielfalt-mann.de/fileadmin/user_upload/mik_hamburg/galerie/Publikationen/BO-Ordner/Begleitung_schulischer_Praktika_Praxismaterialien_fuer_Fachkraefte_aus_Kita_und_Schule_web.pdf))

[www.vielfalt-mann.de](http://www.vielfalt-mann.de)

**Anhang 3**

<p><b>Land:</b> Bundesweite Kampagne</p> <p><b>Träger:</b> Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) e. V./Runder Tisch Gewerkschaften &amp; Berufsverbände</p>
<p><b>Bezeichnung und Ziel der Maßnahme</b></p> <p>„Profis für die Kita“</p> <p>Mit der Kampagne „Profis für die Kita“ hat die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAG FW) in Kooperation mit dem Runden Tisch Gewerkschaften und Berufsverbände mehr als zwei Jahre lang über den Beruf der Erzieherin und des Erziehers informiert und für das Arbeitsfeld Kindertagesbetreuung geworben. Gleichzeitig hat sie damit einen Beitrag zur Anerkennung und gesellschaftlichen Neubewertung dieses Berufsstandes geleistet.</p>
<p><b>Beschreibung</b></p> <p>Mit der ersten Welle der Kampagne, die durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert wurde, sollten Schülerinnen und Schüler angesprochen werden, die sich in der Berufsorientierungsphase befinden. Die Gestaltung von Werbematerialien wie „Traumjob Erzieher/-in“, „Ich verantworte Zukunft“, <i>Talentförderin</i>, <i>Kreativdirektorin</i> oder <i>Lebensberater</i>: die mit der Bezeichnung wesentlicher Rollenanteile des Berufes aus scheinbar anderen Branchen ein realistisches Bild von den Erwartungen an künftige Fachkräfte vermitteln sollten, war ein wichtiger Bestandteil dieses Teils der Kampagne. Daneben wurden mit der Aktion „Botschafter/-in gesucht“ bereits im Feld tätige Fachkräfte dazu aufgerufen, in kurzen, aussagekräftigen Texten zu beschreiben, warum sie diese Arbeit gerne tun. Drei Erzieherinnen wurden zu Kita-Botschafterinnen ernannt und prämiert. Die zweite Welle der Kampagne fokusierte die Themen Berufsrückkehr und Quereinstieg. Die Erstellung von Informationsmaterialien, die Rückkehr- und Quereinstiegswilligen Wege in das Arbeitsfeld aufzeigen und Kontaktadressen für weitere Informationen enthalten, war ein wichtiger Bestandteil. Daneben haben sich die Verbände in der zweiten Welle noch intensiver fachlich und fachpolitisch mit dem Thema „Profis in der Kita“ beschäftigt. In Sonderheften und Artikelreihen ihrer Fachzeitschriften (Welt des Kindes, TPS) und in Einzelpublikationen der Verbände (Deutsches Rotes Kreuz, Arbeiterwohlfahrt, Der Paritätische) wurden Fachartikel veröffentlicht, die sich mit einzelnen Aspekten des Arbeitsfeldes näher auseinandersetzen. Konstruktiv bearbeitet wurden z. B. die Themen Altern im Beruf, Professionalität, Qualifizierung, Akquise und Bindung von Fachkräften als Trägeraufgaben und Fachkräftemangel. Beide Kampagnenteile wurden von bundesweiten Fachtagungen begleitet. Prominente Akteure aus Politik und Wissenschaft bereicherten die Tagungen durch ihre Präsenz und die Inhalte ihrer Beiträge. Sie trugen dazu bei, dass dem Berufsstand der Erzieherin und des Erziehers die Ehre und Wertschätzung zuteilwerden konnte, die ihm aufgrund seiner Bedeutung für die Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern gebührt.</p>
<p><b>Wirkungen</b></p> <p>Die Kampagne „Profis für die Kita“ hat an vielen Stellen den Blick geweitet, indem sie einzelne Punkte fokussiert hat. Sie hat breit gestreut über das Arbeitsfeld Kindertagesbetreuung informiert, Menschen unterschiedlichen Alters dafür interessiert und der Profession der Erzieherinnen und Erzieher öffentlich Anerkennung und Wertschätzung gegeben. Zugleich haben viele Rückmeldungen deutlich gemacht: Wenn ernsthaft qualifizierte multiprofessionelle Teams in Kindertageseinrichtungen gebraucht werden und gewollt sind – und darauf läuft es hinaus, wenn die Vision einer inklusiven Gesellschaft ernst genommen und die Kita als erster Bildungsort für die breite Masse aller in diesem Land lebenden Kinder begriffen wird – dann gilt es, die Lebenslagen der Menschen zu berücksichtigen, die für diese Teams notwendig sind. Diese Erkenntnis impliziert einen Auftrag für Träger von Kindertageseinrichtungen ebenso wie für politische Entscheidungsträgerinnen und -träger.</p>
<p><b>Weitere Informationen/Link</b></p> <p>Die Kampagne ist Ende 2013 ausgelaufen.</p>

**Anhang 4**

<p><b>Land:</b> Bundesweites Projekt  <b>Träger:</b> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)  <b>Ansprechpartnerin:</b> Frau Andrea Köhnen</p>
<p><b>Bezeichnung und Ziel der Maßnahme</b></p>
<p>Neue Wege für Jungs mit Schwerpunkt „Boys'Day“</p>
<p><b>Beschreibung</b></p>
<p>Seit 2005 fördert das BMFSFJ das Fachportal und Netzwerkprojekt „Neue Wege für Jungs“ mit bundesweit über 200 Partnern. Lokale Initiativen und Träger erhalten kostenfrei Unterstützung und Beratung zur Durchführung von jungenspezifischen Angeboten, die sich mit den Themen Berufs- und Lebensplanung, (männliche) Rollenbilder und Sozialkompetenzen beschäftigen. Unter dem Dach von „Neue Wege für Jungs“ wurde 2010 der bundesweite Jungen-Zukunftstag „Boys'Day“, in Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit, ins Leben gerufen, der jährlich im April parallel zum Girls'Day stattfindet. Seit dem ersten Aktionstag in 2011 haben sich bereits weit über 130.000 Jungen der Klassen 5 bis 10 an rund 20.000 Veranstaltungen beteiligt. Am Boys'Day können Jungen eigene persönliche Erfahrungen in Berufs- und Studienbereichen wie Erziehung, Pflege und Gesundheit sammeln, wo sie bislang noch unterrepräsentiert sind. Das Erfolgskonzept des Aktionstages liegt in der geschlechtsspezifischen Ansprache, die sich an den Interessen und Potenzialen der Jungen orientiert. Getrennt von den Mädchen werden den Jungen, unabhängig von einengenden Rollenbildern, Zugänge zu Berufen wie dem Erzieherberuf eröffnet, die bisher zu oft verschlossen bleiben. Speziell für die Zielgruppe der Jungen wurde Anfang 2014 die Website <a href="http://www.zukunftsberuf-erzieher.de">www.zukunftsberuf-erzieher.de</a> freigeschaltet, mit zahlreichen Informationen zu Ausbildung, Studium und Beruf. Zu finden sind hier auch vielfältige Ergebnisse und Produkte der bereits abgeschlossenen Modellprojekte „MEHR Männer in Kitas“. Beim Quiz können Jungen selbst testen, ob sie fit für den Erzieherberuf sind. In Videoclips zeigen männliche Erzieher, dass die Betreuung von Kindern und Jugendlichen ein abwechslungsreicher Beruf ist, in dem Jungen viele ihrer Talente einbringen können.</p>
<p><b>Wirkungen</b></p>
<p>Am Boys'Day 2014 fanden 35 Prozent aller Veranstaltungen in Kitas statt. Damit sind Kitas die führenden Anbieter des Boys'Day.  Die Nachfrage der Jungen nach Boys'Day-Plätzen übersteigt bei weitem das Angebot der Veranstalter. Zusätzliche Schnupperpraktika am jährlichen Aktionstag werden dringend benötigt.</p>
<p><b>Ergebnisse Evaluation Boys'Day 2013</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Über 90 Prozent der Jungen hat der Aktionstag gut oder sehr gut gefallen. Mehr als jeder zweite Junge (54,9 Prozent) gibt an, er habe am Boys'Day einen Berufsbereich kennengelernt, der ihn interessiert und mehr als ein Viertel der Jungen (25,8 Prozent) kann sich vorstellen, später in dem Bereich zu arbeiten.</li> <li>• Neben den Jugendlichen sind auch die Betriebe und Einrichtungen von dem jungenspezifischen Aktionstag überzeugt: Rund 80 Prozent der Einrichtungen, Betriebe und Institutionen, die am Boys'Day teilgenommen haben, waren mit dem Aktionstag zufrieden oder sehr zufrieden.</li> <li>• Der soziale Beruf Erzieher ist zum neuen Wunschberuf geworden, bei den Boys'Day-Teilnehmern rangiert er auf Platz 3.</li> </ul>
<p><b>Weitere Informationen/Links</b></p>
<p><a href="http://www.neue-wege-fuer-jungs.de">www.neue-wege-fuer-jungs.de</a>  <a href="http://www.boys-day.de">www.boys-day.de</a>  <a href="http://www.zukunftsberuf-erzieher.de">www.zukunftsberuf-erzieher.de</a></p>

## II.2 Übergang von der Schule in die Praxistätigkeit

### Anhang 5

<p>Land: Bundesprogramm, sieben beteiligte Bundesländer          Träger: Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)          Ansprechpartnerin: Frau Claudia Fligge-Hoffjann</p>
<p><b>Bezeichnung und Ziel der Maßnahme</b></p>
<p>Pilotprogramm „Lernort Praxis“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend</p>
<p><b>Beschreibung</b></p>
<p>Motivierte und gut qualifizierte Fachkräfte sind die Basis guter Kinderbetreuung. Zentraler Baustein sind dabei die praktischen Ausbildungsphasen: Direkt in den Einrichtungen werden angehenden Fachkräften wichtige praktische Erfahrungen vermittelt, auf denen sie in ihrer späteren Tätigkeit aufbauen können. Sie lernen, über Praxis methodisch angeleitet und professionell begleitet nachzudenken und zu reflektieren. Sie werden dabei unterstützt, die für den pädagogischen Alltag notwendigen Handlungskompetenzen zu erwerben und eine professionelle Haltung zu entwickeln. Die Verknüpfung von theoretischer und praktischer Ausbildung stärkt so die Ausbildungsqualität und trägt zur Professionalisierung der angehenden Fachkräfte bei.</p> <p>Mit dem Programm „Lernort Praxis“ stärkt das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend die Praxisanleitung in Kindertageseinrichtungen. Seit August 2013 werden in einer Pilotphase 76 Projekte in sieben Bundesländern mit einer maximalen Projektlaufzeit von drei Jahren gefördert. Für diese Pilotphase stellt der Bund insgesamt acht Millionen Euro zur Verfügung. An der Umsetzung der Pilotphase beteiligen sich die Bundesländer Berlin, Hamburg, Hessen, Niedersachsen, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein.</p> <p>Das Programm „Lernort Praxis“ stellt den Kita-Teams qualifizierte Praxismentorinnen und Praxismentoren zur Seite. Diese sollen ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Praxisanleitung in der Konzeption der Kindertageseinrichtung in Abstimmung mit der Leitung verankern und weiterentwickeln,</li> <li>• die Praxisanleiterinnen und Praxisanleiter bei der Begleitung der anzuleitenden Personen im pädagogischen Alltag unterstützen,</li> <li>• Modell guter Praxis für die Praxisanleiterinnen und Praxisanleiter sowie für die anzuleitenden Personen sein,</li> <li>• im Team eine Kultur und Struktur des Austauschs, der Reflexion und der kollegialen Beratung für das Thema der Praxisanleitung etablieren,</li> <li>• Wissen und Kompetenzen an das Team weitergeben, als Ansprechpersonen fungieren und Teamfortbildungen gestalten, etwaige Bedarfe für Coaching und Supervision identifizieren und in Abstimmung mit der Leitung gegebenenfalls solche ergänzenden Angebote organisieren,</li> <li>• Kooperationen mit dem Lernort Schule in Abstimmung mit der Leitung aufbauen und intensivieren,</li> <li>• den Austausch zwischen den anzuleitenden Personen fördern und</li> <li>• die Leitung dabei unterstützen, die Konzeption der Kindertageseinrichtung als Lern- und Ausbildungsort nach außen bekannt zu machen und aktiv um anzuleitende Personen zu werben.</li> </ul>
<p><b>Wirkungen</b></p>
<p>Das Programm stärkt Kitas in ihrem Selbstverständnis als Ausbildungsort und fördert die Kooperation zwischen den Lernorten Schule und Kita. Darüber hinaus unterstützt „Lernort Praxis“ innovative Ausbildungsformate, die insbesondere Personengruppen ansprechen, die in der Kindertagesbetreuung bisher unterrepräsentiert sind, wie Männer, Menschen mit Migrationshinter-</p>

grund oder Personen, die sich beruflich umorientieren möchten.

Die Projekte im Programm „Lernort Praxis“ können einen inhaltlichen Schwerpunkt wählen:

Schwerpunkt 1: Qualifizierung von Praxisanleitung und Anleitungskonzeptionen

Schwerpunkt 2: Verstärkung der Kooperation der Lernorte

Schwerpunkt 3: Erschließung bisher unterrepräsentierter Personengruppen als Fachkräfte

Die Erfahrungen aus dem Programm „Lernort Praxis“ werden in ein Weiterbildungscurriculum einfließen, das Qualitätsstandards für den Lernort Praxis setzen soll.

**Weitere Informationen/Link**

[www.fruehe-chancen.de/lernort\\_praxis](http://www.fruehe-chancen.de/lernort_praxis)

**Anhang 6**

<p><b>Land:</b> Brandenburg  <b>Träger:</b> Ministerium für Bildung, Jugend und Sport/Berliner Institut für Frühpädagogik  <b>Ansprechpartner:</b> Herr Detlef Diskowski</p>
<p><b>Bezeichnung und Ziel der Maßnahme</b></p>
<p>Landesprogramm Fachkräftegewinnung und -qualifizierung</p>
<p><b>Beschreibung</b></p>
<p>Durch integrierte Maßnahmen der Rahmensetzung (Kita-Personalverordnung, Sozialberufsgesetz, Ausbildungsordnungen, Erlaubnisvorbehalt für die Beschäftigung von Seiteneinsteigern), der finanziellen Förderung der Ausbildungstätigkeit von Kitas (eine Wochenstunde Zeit für Anleitung pro Seiteneinsteiger/-in) und fachlichen Unterstützung (Entwicklung von gut 50 Konsultationskitas mit dem Schwerpunkt Ausbildung, Beratungs- und Coachingangebot für Konsultationskitas wie für die Regelpraxis, Ausweitung der Fortbildungen für Anleiterinnen und Anleiter) wird Seiteneinsteigerinnen und Seiteneinsteigern der qualifizierte Einstieg in die Kitas eröffnet. Begleitend wurden integrierte Ausbildungsformen in einem methodisch und didaktisch entwickelten Verhältnis der Ausbildung an den beiden Lernorten (Schule/Seminar und Praxis) entwickelt und mit gutem Erfolg praktiziert.</p>
<p><b>Wirkungen</b></p>
<p>Seit der Schaffung des rechtlichen Rahmens für die Anerkennung im Jahr 2010 wurde bis Mitte 2014 ca. 2.000 Seiteneinsteigerinnen und Seiteneinsteigern der Weg in die Kindertageseinrichtungen eröffnet. Nach anfänglicher Skepsis sind sowohl die Fachöffentlichkeit als auch die Träger von Einrichtungen von der quantitativen, vor allem aber der qualitativen Erweiterung des Personals überzeugt. Insbesondere die Mischung aus Öffnung für Prozesse sowie Ergebnisse non-formalen Lernens und Qualitätssicherung durch fachliche Begleitung und Antragserfordernis im Rahmen der Betriebserlaubnis haben zu einer qualitativen Bereicherung geführt. Die Finanzierung von Anleitungszeit vorerst nur für Seiteneinsteigerinnen und Seiteneinsteiger ist ein Beginn der Anerkennung der Ausbildungsleistung der Praxis und soll ausgeweitet werden.</p>
<p><b>Weitere Informationen/Link</b></p>
<p><a href="http://www.mbjs.brandenburg.de/sixcms/detail.php/bb1.c.313302.de">www.mbjs.brandenburg.de/sixcms/detail.php/bb1.c.313302.de</a></p>

**Handlungsfeld III:**

**III.1 Personalführung, Personalentwicklung**

**Anhang 7**

<p><b>Land:</b> Schleswig-Holstein  <b>Träger:</b> Ministerium für Soziales, Gesundheit, Familie und Gleichstellung  <b>Ansprechpartner:</b> Herr Dr. Michael Hempel</p>
<p><b>Bezeichnung und Ziel der Maßnahme</b></p>
<p>Stärkung der pädagogischen Fachberatung zur Qualitätsverbesserung in Kindertageseinrichtungen sowie zur Optimierung von Rahmenbedingungen des pädagogischen Personals in Kindertageseinrichtungen.</p>
<p><b>Beschreibung</b></p>
<p>Die pädagogische Fachberatung verbindet fachliche, entwicklungs- und organisationsbezogene Beratung der Leitung, der Fachkräfte sowie der Träger von Kindertageseinrichtungen. Das Profil der Fachberatung ist zu schärfen.                  Zu den Aufgaben der Fachberatung gehören in der Regel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung der Träger, der Leitung sowie der Fachkräfte bezüglich Qualifizierung und Weiterbildung</li> <li>• Organisations- und Personalentwicklung</li> <li>• Entwicklung und Sicherung der Qualitätsstandards</li> <li>• Entwicklung eines Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungskonzepts</li> <li>• Kooperation und Vernetzung von Maßnahmen und weiteren Beteiligten, die sowohl umfassend sozialraumorientiert als auch bezogen auf den Einzelfall erfolgen kann</li> <li>• Konfliktberatung</li> </ul> <p>Die pädagogische Fachberatung darf keine Dienst- oder Fachaufsicht ausüben.</p> <p>Das Land Schleswig-Holstein unterstützt die Fachberatung durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung eines Curriculums zur einheitlichen Qualifizierung</li> <li>• Angebot eines regelmäßigen übergreifenden Fachaustauschs</li> <li>• Finanzierung zusätzlicher Stellen für pädagogische Fachberatung</li> </ul> <p>Im Kalenderjahr 2014 stellt das Land hierfür erstmals 0,7 Millionen Euro für zusätzliche Fachberatung – insbesondere im U3-Bereich – zur Verfügung. Bereits 2015 soll der Förderbetrag auf 1,5 Millionen Euro anwachsen und als fortlaufende Förderung, vorbehaltlich einer haushaltsrechtlichen Ermächtigung, etabliert werden.</p>
<p><b>Wirkungen</b></p>
<p>Pädagogische Fachberatung verbindet verschiedene Beratungsfelder und unterstützt das Qualitätsmanagement im Bereich von Kindertagesstätten.                  Die Förderung pädagogischer Fachberatung soll zur qualitativen Verbesserung der Kindertagesbetreuung beitragen und der Optimierung von Rahmenbedingungen des pädagogischen Personals in Kindertageseinrichtungen dienen. Fachberatung trägt so auch zur Bindung des Personals bei.</p>
<p><b>Weitere Informationen/Link</b></p>
<p><a href="http://www.schleswig-holstein.de/MSGFG/DE/Kindertageseinrichtungen/AllgemeineInformationen/allgemeineInformationen_node.html">www.schleswig-holstein.de/MSGFG/DE/Kindertageseinrichtungen/AllgemeineInformationen/allgemeineInformationen_node.html</a></p>



**Anhang 8**

<p><b>Land:</b> Bundesweite Initiative  <b>Träger:</b> Deutsche Kinder- und Jugendstiftung gGmbH (DKJS)  <b>Ansprechpartnerinnen:</b> Frau Valeska Pannier (Servicebüro Berlin),  Frau Michaela Rentl (Programmleitung)</p>
<p><b>Bezeichnung und Ziel der Maßnahme</b></p>
<p>„Anschwung für frühe Chancen“ ist ein bundesweites Serviceprogramm für den Aus- und Aufbau 600 lokaler Initiativen für frühkindliche Entwicklung. Das gemeinsame Programm des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) unterstützt lokale Initiativen dabei, Antworten auf ihre individuellen Fragen zur Verbesserung der Kindertagesbetreuung zu finden. Das Programm wird gefördert durch den Europäischen Sozialfonds (ESF).</p>
<p><b>Beschreibung</b></p>
<p>Eine Anschwung-Initiative ist ein Bündnis von mindestens drei Organisationen, von der mindestens eine aus der kommunalen Verwaltung oder Politik stammt. Jede Anschwung-Initiative definiert ihre Schwerpunkte selbst und wird durch eine Prozessbegleitung und passgenaue Fortbildungen dabei unterstützt, bestehende Strukturen zu nutzen und alle relevanten Akteure an den anstehenden Entscheidungen und Aufgaben zu beteiligen.</p> <p>So hat die Anschwung-Initiative der Stadt Usingen beispielsweise ein Trägernetzwerk aufgebaut, an dem neben der Stadtverwaltung auch die Leitungs- und Fachkräfte aus Familienzentrum, Kitas, Kindertagespflege, Kinderbetreuungsservice und Schule kontinuierlich beteiligt sind. Das Ziel der Initiative war es, die Kooperation der U3-Akteure im Familienzentrum und darüber hinaus zu stärken. Das Besondere an diesem Prozess ist die Einbindung der pädagogischen Fachkräfte, die die Zielerreichung mit ihren Kompetenzen entscheidend mitgestaltet haben. Als Expertinnen und Experten werden sie in die strategische Planung der Stadtverwaltung und der freien Träger eingebunden. Die Fachkräfte erweitern somit ihr Professionsverständnis und identifizieren sich stark mit den erreichten Lösungen. Die Erfahrung, dass Schwierigkeiten gemeinsam begegnet und Lösungen nicht nur „von oben nach unten“ durchgesetzt werden, bringt eine stärkere Bindung an den Standort mit sich. Das Programm „Anschwung“ ermöglichte dieses partizipative Miteinander durch einen regelmäßigen Perspektivwechsel und dem Anspruch, dass komplexe Problemlagen durch verschiedene Akteure angegangen werden sollten.</p>
<p><b>Wirkungen</b></p>
<p>Die Erfahrungen zahlreicher kommunaler Anschwung-Initiativen im Bundesgebiet zeigen, dass es die Bindung von Fachkräften an ihr Tätigkeitsfeld und ihre Einrichtungen stärkt, wenn sie über die Zusammenarbeit im Netzwerk an kommunalen Entscheidungsprozessen und strategischen Überlegungen ihres Trägers ernsthaft beteiligt werden. Sie erleben darüber eine Wertschätzung ihrer Fachkompetenz und Schwierigkeiten der Praxis werden frühzeitig wahrgenommen, systematisch zusammengetragen und gemeinsam bedarfsgerechte Lösungen erarbeitet, die wiederum in die kommunale Bedarfsplanung und Gesamtkonzeption der frühen Bildung, Betreuung und Erziehung vor Ort Eingang finden.</p>
<p><b>Weitere Informationen/Link</b></p>
<p><a href="http://www.anschwung.de">www.anschwung.de</a></p>

### III.4 Gesundheitsvorsorge und Umgang mit dem Älterwerden im Beruf

#### Anhang 9

<p><b>Land:</b> Nordrhein-Westfalen  <b>Träger:</b> KiTa Zweckverband im Bistum Essen  <b>Ansprechpartner:</b> Herr Pascal Sturm</p>
<p><b>Bezeichnung und Ziel der Maßnahme</b></p>
<p>Projekt „GesA – Gesund Arbeiten“</p>
<p><b>Beschreibung</b></p>
<p>Das Projekt „GesA – Gesund Arbeiten“ wird im Rahmen des ESF-Bundesprogramms „Gleichstellung für Frauen in der Wirtschaft“ gefördert, das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) entwickelt und mit insgesamt 71,9 Millionen Euro ausgestattet wurde.</p> <p>Mit dem Projekt GesA (Projektlaufzeit 2013 bis Ende 2014) stellt sich der KiTa Zweckverband den aktuellen Herausforderungen für Erzieherinnen und Erzieher: Der durch den demografischen Wandel bedingten Verlängerung der Erwerbstätigkeit, der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, der wachsenden Anforderung an die Qualitätsstandards sowie der gestiegenen Belastung durch den Ausbau der U3-Betreuung.</p> <p>Ziel des Projekts ist – wie der Titel GesA (Gesund Arbeiten) bereits deutlich macht – eine individuelle Gesundheitsförderung, die die Arbeitsbedingungen von Erzieherinnen nachhaltig verbessern soll. Erreicht werden soll diese Optimierung durch ein Fortbildungsprogramm, das auf den Ergebnissen einer genauen Analyse der momentanen Arbeits- und Belastungssituation in den Kindertageseinrichtungen aufbaut.</p> <p>Der KiTa Zweckverband agiert durch seine Projektbeteiligung lösungsorientiert und nicht nur auf die Anforderungen an ältere weibliche Beschäftigte über 50 Jahren, sondern auch auf die Arbeits- und Belastungssituationen aller anderen Altersgruppen.</p> <p>Mit der ersten Projektphase im Frühjahr 2013 wurde eine ausführliche anonyme Mitarbeiter/-innenbefragung durchgeführt. Die erfreulich hohe Rücklaufquote gewährleistete eine intensive Analyse und Auswertung.</p> <p>Im Sommer 2013 wurde auf Basis dieser ausschlaggebenden Ergebnisse ein bedarfsorientiertes Fortbildungsprogramm entwickelt und der weitere Projektverlauf bestimmt. Hierbei geht es um die strukturelle Verankerung der Gesundheitsförderung im KiTa Zweckverband, welche durch folgende Schritte realisiert wurde:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifikation von Mitarbeiterinnen zu Multiplikatorinnen und Prozessbegleiterinnen</li> <li>• Umsetzung des entwickelten Fortbildungsprogramms „Gesundheitszirkel“ <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schärfung des professionellen Selbstbilds</li> <li>• Zeit- und Stressmanagement</li> <li>• Kooperation – Halt im Beziehungsnetz finden</li> <li>• Kommunikationstechniken</li> <li>• Fehler, Konflikte und Krisen produktiv nutzen</li> </ul> </li> <li>• Umsetzung der Prozessbegleitung vor Ort</li> <li>• Einführung von E-Learning als alternative Lernumgebung im Netz</li> </ul> <p><b>Gesundheitszirkel</b>  <i>Modul 1: Schärfung des professionellen Selbstbilds</i>  Im ersten Modul der Gesundheitszirkel setzten sich die jeweils rund 15 Teilnehmerinnen mit</p>

der Schärfung ihres professionellen Selbstbilds auseinander. Dabei ging es u. a. um das Entdecken der eigenen Werthierarchie und den Umgang mit Veränderungen. Durch die systematische Reflexion der eigenen Haltung und der damit verbundenen – vielleicht bisher nicht wahrgenommenen – Ressourcen, konnten die Teilnehmerinnen zielgerichtet an der positiven Entwicklung ihres Selbstbilds arbeiten

#### *Modul 2: Zeit- und Stressmanagement*

Im folgenden Modul lernten die Teilnehmerinnen typengerechte Techniken und Maßnahmen zur Verbesserung des eigenen Zeitmanagements. Ein weiteres Ziel war die Entwicklung eines Ressourcenpools zum produktiven Umgang mit Stress. Hierzu erhielten die Teilnehmerinnen intensive Einblicke in mentale Muster und Ebenen von Stress.

#### *Modul 3: Professionelles Kooperationsmanagement*

Im dritten Modul stand die gezielte Entlastung durch interne und externe Kooperation im Fokus. Durch praxisnahe Beispiele wurde bei den Teilnehmerinnen die intrinsische Motivation gezielt entwickelt. Sie lernten die Bedeutung sowie wertvolle Dynamik eines Beziehungsnetzes kennen.

#### *Modul 4: Kommunikationstechniken*

Dieses Modul enthielt ein Fähigkeiten-Training in der Kommunikation mit Bezug auf unterschiedliche mentale Ebenen in Gesprächen. Durch Einzelfallübungen und diverse Fragetechniken erfolgte eine gezielte Hinführung zu einer motivierenden Gesprächsführung.

#### *Modul 5: Fehler, Konflikte und Krisen produktiv nutzen*

Im letzten Modul erhielten die Teilnehmerinnen wertvolle Einblicke in das Konflikt- und Krisenmanagement. Gerade der Perspektivenwechsel, wonach Fehler, Konflikte und Krisen produktiv genutzt werden können, stand hierbei im Mittelpunkt.

#### **Prozessbegleitungen**

Im Frühjahr 2014 starteten mit der Umsetzung der Prozessbegleitungen und Gesundheitszirkel in unterschiedlichen Einrichtungen und Teams zwei weitere wesentliche Schritte des Projekts. Durch die Prozessbegleiterinnen erhalten die Einrichtungsleitungen sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Kita ausgewählte Inhalte des GesA-Fortbildungsprogramms direkt vor Ort. Die GesA-Gesundheitszirkel sind als reine Präsenzveranstaltungen konzipiert und vermitteln den Teilnehmerinnen intensive Kenntnisse über die Schärfung des professionellen Selbstbilds, Stress- und Selbstmanagement, interne und externe Kooperationen, Gesprächsführung sowie Konfliktmanagement.

#### **E-Learning**

Abschließend startete im Juni 2014 das E-Learning-Programm als letzter Bestandteil des Fortbildungskonzeptes. Das Programm wurde als Selbstlernlernmedium konzipiert, um außerhalb von Kursen und Schulungen ebenfalls allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die gesamten Inhalte der Präsenzveranstaltungen zu vermitteln. Zu jedem Modul gibt es ein Skript im PDF-Format, mit dessen Hilfe sich die Inhalte der jeweiligen Module erarbeiten lassen. Interaktive Lernelemente und kleine Quiz helfen und vervollständigen das didaktische Konzept.

#### **Wirkungen**

Durch kontinuierliche Rückmeldungen aus den Gesundheitszirkeln lassen sich bereits jetzt positive Auswirkungen aufzeigen. Die subjektiven Aussagen vieler prozessbeteiligter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestätigen positive Effekte. Schon jetzt kommen die wertvollen praktischen Methoden und Arbeitshilfen im Berufsalltag zur Anwendung. Großen Anklang fand auch das lösungsorientierte Fortbildungskonzept, weil es den Teilnehmenden nicht nur Zeiträume zur Findung der eigenen Arbeitshaltung gab, sondern auch praxisorientierte Techniken vermittelte. Die Techniken- und Methodenvielfalt aller einzelnen Module motiviert und stärkt alle im Um-

gang mit den Herausforderungen des Arbeitsalltages. Sie fühlen sich vorbereitet, gestärkt und motiviert.

„Ich nehme sehr viel aus dieser Fortbildung mit: Wissen, Bestätigung, Ermunterung!“ ist nur eine von vielen positiven Rückmeldungen aus den Gesundheitszirkeln.

Die Auswertung der abschließenden Mitarbeiter/-innenbefragung wird zudem wichtige quantifizierbare Werte liefern, welche bei der Abschlusstagung im November 2014 präsentiert werden sollen. Bis zu dieser Fachtagung werden mit den Gesundheitszirkeln und Prozessbegleitungen auch die wesentlichen Schulungen abgeschlossen sein, sodass auch hieraus noch Wirkungen zu erwarten sind.

Die bisherigen Ergebnisse stärken die Erwartungen bezüglich auch längerfristiger positiver Auswirkungen auf die betrieblichen Rahmenbedingungen, wie z. B. eine Reduzierung von Fehlzeiten, eine Motivationssteigerung, eine größere Arbeitszufriedenheit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und vor allem eine Ausübung der Tätigkeit bis zum Renteneintritt.

#### **Weitere Informationen/Links**

Der Zweckverband Katholische Tageseinrichtungen für Kinder im Bistum Essen, kurz KiTa Zweckverband, ist einer der größten freien Träger von Kindertageseinrichtungen in Deutschland mit Sitz in Essen. In insgesamt 271 Einrichtungen in den Städten, Kreisen und Kommunen des Ruhrbistums bietet der KiTa Zweckverband rund 18.000 Plätze für Kinder im Alter von sechs Monaten bis zum Schuleintritt an.

[www.kita-zweckverband.de](http://www.kita-zweckverband.de)

[www.kita-zweckverband-gesa.de](http://www.kita-zweckverband-gesa.de)

**Anhang 10**

<p><b>Land:</b> Sachsen  <b>Träger:</b> Institut und Poliklinik für Arbeits- und Sozialmedizin der Universität Dresden (IPAS)/  Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)  <b>Ansprechpartnerin:</b> Frau Dr. Reingard Seibt</p>
<p><b>Bezeichnung und Ziel der Maßnahme</b></p>
<p>Projekt „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA)  Beispiel „Netzwerk für gesunde Beschäftigte in Kindertagesstätten“ in Sachsen</p>
<p><b>Beschreibung</b></p>
<p>Im Rahmen der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) hat der Träger Institut und Poliklinik für Arbeits- und Sozialmedizin (IPAS) der Medizinischen Fakultät der TU Dresden in Kooperation mit der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) im Jahr 2003 das „Netzwerk für gesunde Beschäftigte in Kindertagesstätten“ gegründet. Neben der Forschung zur Gesundheitssituation des pädagogischen Personals standen die Vernetzung von Akteuren zur gemeinsamen Gestaltung von Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Vordergrund. Außerdem wurden Erzieherinnen und Erzieher in den Kitas gezielt zu den Themen Sicherheit, Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung beraten. So können Belastungsfaktoren verringert, individuelle Ressourcen gestärkt und eine Sensibilisierung für das Thema Gesundheitsförderung erzielt werden. Dazu wurde das Handbuch „Erzieherinnen-gesundheit“, das sich an Träger und Leitungskräfte richtet, vom Sächsischen Staatsministerium für Soziales herausgegeben.</p>
<p><b>Wirkungen</b></p>
<p>Aus dem (INQA-geförderten) Netzwerk hat sich eine Arbeitsgemeinschaft „ErzieherInnen-gesundheit“ entwickelt, die im Kultusministerium Sachsen angesiedelt ist (<a href="http://www.kita-bildungsserver.de/praxis/beratung-und-unterstuetzung/arbeitsgruppe-erzieherinnengesundheit">www.kita-bildungsserver.de/praxis/beratung-und-unterstuetzung/arbeitsgruppe-erzieherinnengesundheit</a>).  Weiteres Ergebnis der Projektförderung ist, dass „Erziehergesundheit“ ein Ziel im Gesundheitszielprozess Sachsen geworden ist (<a href="http://www.gesunde.sachsen.de/283.html">www.gesunde.sachsen.de/283.html</a>).</p>
<p><b>Weitere Informationen/Link</b></p>
<p><a href="http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Handlungshilfen/Gesundheit/Kindgerecht-und-gesundheitsbewusst-Erzieher.html">www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Handlungshilfen/Gesundheit/Kindgerecht-und-gesundheitsbewusst-Erzieher.html</a></p>

## LITERATURVERZEICHNIS

Altermann, André/Holmgaard, Marie (2014): Die (Teil-)Akademisierung der Frühpädagogik aus der Perspektive der Träger – Akzeptanz, Bewertungen und Erfahrungen. Teilprojekt „Befragung von Trägern und frühpädagogischen Fachkräften von Kindertageseinrichtungen“ im Verbundvorhaben: „Akademisierung frühpädagogischer Fachkräfte zwischen Arbeitsplatznähe und Professionalisierung.“ Vortrag vom 16. Mai 2014 in Berlin. Verfügbar unter: [www.weiterbildungsinitiative.de/fileadmin/download/Veranstaltungen/AWiFF\\_AKIPAED\\_Panel\\_1.pdf](http://www.weiterbildungsinitiative.de/fileadmin/download/Veranstaltungen/AWiFF_AKIPAED_Panel_1.pdf) (abgerufen am 1. September 2014).

Balz, Anne/Krell, Kristina (2012): Unsicherheit des Arbeitsplatzes mindert Arbeitszufriedenheit besonders in Deutschland. Vergleichende Analysen zur Wahrnehmung und Bewertung der Arbeitsbedingungen in Europa. In: Informationsdienst Soziale Indikatoren, Heft 48, S. 11-15.

Bayard, Nicole (1997): Unternehmens- und personalpolitische Relevanz der Arbeitszufriedenheit. Bern u. a.: Verlag Paul Haupt.

Beher, Karin/Walter, Michael (2010): Zehn Fragen – Zehn Antworten zur Fort- und Weiterbildungslandschaft für frühpädagogische Fachkräfte. Werkstattbericht aus einer bundesweiten Befragung von Weiterbildungsanbietern. Herausgeber: Deutsches Jugendinstitut e. V. (DJI).

Blossfeld, Hans-Peter/Bos, Wilfried/Daniel, Hans-Dieter/Hannover, Bettina/Lenzen, Dieter/Prenzel, Manfred/Roßbach, Hans-Günther/Tippelt, Rudolf/Wößmann, Ludger (2012): Professionalisierung in der Frühpädagogik. Qualifikationsniveau und -bedingungen des Personals in Kindertagesstätten. Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.

Bundesjugendkuratorium (2008): Zukunftsfähigkeit von Kindertageseinrichtungen.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2012): Empfehlungen zur Fachkräftegewinnung in der Kindertagesbetreuung – Eine Handreichung der Expertengruppe im Rahmen des 10-Punkte-Programms „Bedarfsgerechte Kindertagesbetreuung 2013“ der Bundesregierung.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011): Zweiter Zwischenbericht zur Evaluation des Kinderförderungsgesetzes.

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V. (2013): Empfehlungen des Deutschen Vereins zu Fragen der Qualität in Kindertageseinrichtungen. In: NDV 10/2013.

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. In: NDV 12/2012.

Deutsches Jugendinstitut (2013) (Hrsg.): OECD – Starting Strong III. Eine Qualitäts-Toolbox für die Frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung. München.

Diskowski, Detlef (2014): Seiteneinstiege in die Ausbildung und den Beruf. In: Förster, Charis/Hammes-Di Bernardo: Qualifikation in der Frühpädagogik. Vor welchen Anforderungen stehen Aus-, Fort- und Weiterbildung? Herder Verlag.

Fröhlich-Gildhoff, Klaus/Weltzien, Dörte/Kirstein, Nicole/Pietsch, Stefanie/Rauh, Katharina (2014): Kompetenzen früh-/kindheitspädagogischer Fachkräfte im Spannungsfeld von normativen Vorgaben und Praxis.

Fuchs, Tatjana/Trischler, Falko (2008): Wie Erzieherinnen ihre Arbeitsbedingungen beurteilen. Kurzfassung der Sonderauswertung der DGB-Index-Erhebungen Gute Arbeit 2007/2008. Internationales Institut für Empirische Sozialforschung (INIFES).

Fuchs-Rechlin, Kirsten (2013): Personalausstattung in KiTas – genauer hingeschaut. In: KomDat Jugendhilfe, 16. Jahrgang, Heft 1, S. 12–15.

Fuchs-Rechlin, Kirsten (2010a): Erkenntnispotenziale der neuen Kinder- und Jugendhilfestatistik: Kennziffern für den Personaleinsatz und die migrationsspezifische Bildungsbeteiligung. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Indikatorenentwicklung für den nationalen Bildungsbericht „Bildung in Deutschland“. Grundlagen, Ergebnisse, Perspektiven. Bildungsforschung Band 33, Bonn/Berlin, S. 55–77. Verfügbar unter: [http://www.bmbf.de/pub/bildungsforschung\\_band\\_dreiundreissig.pdf](http://www.bmbf.de/pub/bildungsforschung_band_dreiundreissig.pdf) (abgerufen am 1. September 2014).

Fuchs-Rechlin, Kirsten (2010b): ErzieherInnen und KinderpflegerInnen im Mikrozensus. Eine Sonderauswertung des Mikrozensus 2008 zur beruflichen, familiären und ökonomischen Situation von ErzieherInnen und KinderpflegerInnen. Im Auftrag der Max-Traeger-Stiftung der GEW. Verfügbar unter: <http://www.gew.de/Binaries/Binary71323/WEB%20Mikrozensus.pdf> (abgerufen am 1. September 2014).

GEW (2013): Entgelttabellen TVöD-VKA und Entgelttabellen TV-L. Verfügbar unter: [www.gew.de/Binaries/Binary90106/Entgelttabellen\\_SuE\\_2012.pdf](http://www.gew.de/Binaries/Binary90106/Entgelttabellen_SuE_2012.pdf); [www.gew.de/Binaries/Binary98075/Entgelttabellen\\_TV-L\\_2013\\_Web.pdf](http://www.gew.de/Binaries/Binary98075/Entgelttabellen_TV-L_2013_Web.pdf) (abgerufen am 1. September 2014).

GEW (2007) (Hrsg.): Wie geht's im Job? KiTa-Studie der GEW.

Kirstein, Nicole/Fröhlich-Gildhoff, Klaus/Haderlein, Ralf (2012): Von der Hochschule an die Kita. Berufliche Erfahrungen von Absolventinnen und Absolventen kindheitspädagogischer Bachelorstudiengänge. Eine Expertise der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF). DJI München.

Nörber, Martin (2014): Kita kann jeder? Nein – aber was spricht gegen Multiprofessionalität? In: Kita aktuell 5/2014.

Projektgruppe ÜFA (2013): Übergang von fachschul- und hochschulausgebildeten pädagogischen Fachkräften in den Arbeitsmarkt – Erste Befunde der Absolventenbefragung 2012. Verfügbar unter: [www.projekt-uebergang.de/Broschuere\\_UEFA\\_final.pdf](http://www.projekt-uebergang.de/Broschuere_UEFA_final.pdf) (abgerufen am 1. September 2014)

Rambøll Management Consulting GmbH (2012a): Befragung von Fachkräften in Kindertageseinrichtungen im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Rambøll Management Consulting GmbH (2012b): Befragung von Kita-Leitungen im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Roth, Xenia (2014): Quereinstiege – eine ressourcenorientierte Betrachtung. In Blickpunkt Jugendhilfe 2/2014.

Schilling, Matthias (2013): Erheblicher Personalzuwachs – nicht nur für U3. In: KOMDAT, Heft 2/2013, S. 6–10.

Schneewind, Julia (2011): Gesamtbericht Zukunftskonzept Kita 2020 – mit Praktikerinnen im Gespräch. Im Auftrag des BMFSFJ im Rahmen des nifbe-Projekts „Professionalisierung, Transfer und Transparenz im elementarpädagogischen Ausbildungs- und Praxisfeld“.

Schreyer, Inge/Krause, Martin/Brandl, Marion/Nicko, Oliver (2014): AQUA – Arbeitsplatz und Qualität in Kitas – Ergebnisse einer bundesweiten Befragung. Staatsinstitut für Frühpädagogik, München. In Druck.

Schumacher, Lutz (2011): Bindung und Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Kindertageseinrichtungen. Fachtagung „Bildung und Gesundheit in der Kita. Früh übt sich ... Motivation – Beziehung – Entwicklung“. Bildungswerk ver.di in Niedersachsen e. V., Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für Sozialmedizin Niedersachsen e. V. Hannover. Vortrag.

Schumacher, Lutz/Cremers, Michael/Krabel, Jens/Rohrmann, Tim (2014): Berufswahl, Arbeitgeberattraktivität und Geschlecht – Ergebnisse empirischer Studien. In: Koordinationsstelle „Männer in Kitas“ (Hrsg.): Geschlechtergerechte Personal- und Organisationsentwicklung, S. 23.

Sell, Stefan (2013): Die Finanzierung der Kindertagesbetreuung vom Kopf auf die Füße stellen, verfügbar unter: [www.awo.org/fileadmin/user\\_upload/documents\\_Awo/aktuelles\\_und\\_presse/Presse\\_Downloads/2013-10-24\\_Sell\\_Kita-Fonds-Modell.pdf](http://www.awo.org/fileadmin/user_upload/documents_Awo/aktuelles_und_presse/Presse_Downloads/2013-10-24_Sell_Kita-Fonds-Modell.pdf) (abgerufen am 1. September 2014).

Sell, Stefan/Kersting, Anna (2010): Gibt es einen (drohenden) Fachkräftemangel im System der Kindertagesbetreuung in Rheinland-Pfalz? Eine empirische Untersuchung zum Personalbedarf in Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege. ibus-Verlag. Eine Zusammenfassung der Studie findet sich unter [www.mbwjk.rlp.de/uploads/media/Erzieherinnenbedarf\\_ibus-Studie.pdf](http://www.mbwjk.rlp.de/uploads/media/Erzieherinnenbedarf_ibus-Studie.pdf) (abgerufen am 16. April 2013).

Statistisches Bundesamt (2013): Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe. Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege am 01. März 2013.

Statistisches Bundesamt (2006): Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe. Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege am 01. März 2006.

Statistisches Bundesamt (Destatis), Gesellschaft Sozialwissenschaftlicher Infrastruktureinrichtungen (GESIS-ZUMA) und Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) (2008): Auszug aus dem Datenreport 2008. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland. Verfügbar unter: [www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/datenreport/2008/Kapitel5\\_4.pdf](http://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/datenreport/2008/Kapitel5_4.pdf) (abgerufen am 23. Januar 2014).

Strunz, Eva (2013): Wie viel Personal für wie viele Kinder? – Der Personalressourceneinsatz in Kindertageseinrichtungen 2013. In: Forum Jugendhilfe, Heft 4, S. 33–40.

Susanne Viernickel/Nentwig-Gesemann, Iris/Nicolai, Katharina/Schwarz, Stefanie/Zenker, Luise (2013): Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung – Bildungsaufgaben, Zeitkontingente und strukturelle Rahmenbedingungen in Kindertageseinrichtungen.

Viernickel, Susanne/Schwarz, Stefanie (2009): Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung – Wissenschaftliche Parameter zur Bestimmung der pädagogischen Fachkraft-Kind-Relation. Expertise. Berlin.

Viernickel, Susanne/Voss, Anja (2013): STEGE – Strukturqualität und Erzieher\_innengesundheit in Kindertageseinrichtungen. Wissenschaftlicher Abschlussbericht. Alice Salomon Hochschule Berlin.

Wittig, Peter/Nöllenheidt, Christoph/Brenscheidt, Simone (2013): Grundausswertung der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012 mit den Schwerpunkten Arbeitsbedingungen, Arbeitsbelastungen und gesundheitliche Beschwerden. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Verfügbar unter: [www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd73.html](http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd73.html) (abgerufen am 23. Januar 2014).



**Druck gefördert durch:**

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend  
10117 Berlin  
[www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

**Redaktion und Gestaltung:**

Rambøll Management Consulting  
[www.ramboll-management.de](http://www.ramboll-management.de)



**Druck:**

FISCHER druck&medien  
[www.fischerdruckmedien.de](http://www.fischerdruckmedien.de)

**Stand:** September 2014