

Geiger, Kristina; Strehmel, Petra  
**Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen: Maßnahmen und Strategien von Trägern und Einrichtungen. Ergebnisse zweier empirischer Studien**

van Ackeren, Isabell [Hrsg.]; Bremer, Helmut [Hrsg.]; Kessl, Fabian [Hrsg.]; Koller, Hans Christoph [Hrsg.]; Pfaff, Nicolle [Hrsg.]; Rotter, Caroline [Hrsg.]; Klein, Dominique [Hrsg.]; Salaschek, Ulrich [Hrsg.]: *Bewegungen. Beiträge zum 26. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft. Opladen; Berlin; Toronto : Verlag Barbara Budrich 2020, S. 283-296. - (Schriften der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (DGfE))*



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Geiger, Kristina; Strehmel, Petra: Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen: Maßnahmen und Strategien von Trägern und Einrichtungen. Ergebnisse zweier empirischer Studien - In: van Ackeren, Isabell [Hrsg.]; Bremer, Helmut [Hrsg.]; Kessl, Fabian [Hrsg.]; Koller, Hans Christoph [Hrsg.]; Pfaff, Nicolle [Hrsg.]; Rotter, Caroline [Hrsg.]; Klein, Dominique [Hrsg.]; Salaschek, Ulrich [Hrsg.]: *Bewegungen. Beiträge zum 26. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft. Opladen; Berlin; Toronto : Verlag Barbara Budrich 2020, S. 283-296 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-192482*

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0111-pedocs-192482>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<https://www.budrich.de>

**Nutzungsbedingungen**

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>. - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen sowie Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anfertigen, solange sie den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen und die daraufhin neu entstandenen Werke bzw. Inhalte nur unter Verwendung von Lizenzbedingungen weitergeben, die mit denen dieses Lizenzvertrags identisch, vergleichbar oder kompatibel sind. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

**Terms of use**

This document is published under following Creative Commons-License: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.en>. - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work or its contents in public and alter, transform, or change this work as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. New resulting works or contents must be distributed pursuant to this license or an identical or comparable license.

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



**Kontakt / Contact:**

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

# Bewegungen

Beiträge zum 26. Kongress der  
Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft

Isabell van Ackeren, Helmut Bremer, Fabian Kessl,  
Hans Christoph Koller, Nicolle Pfaff, Caroline Rotter,  
Dominique Klein, Ulrich Salaschek (Hrsg.)

Schriften der  
Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft

**DGfE** Deutsche Gesellschaft  
für Erziehungswissenschaft

Isabell van Ackeren  
Helmut Bremer  
Fabian Kessl  
Hans Christoph Koller  
Nicolle Pfaff  
Caroline Rotter  
Dominique Klein  
Ulrich Salaschek (Hrsg.)

## Bewegungen

Beiträge zum 26. Kongress der Deutschen  
Gesellschaft für Erziehungswissenschaft

Verlag Barbara Budrich  
Opladen • Berlin • Toronto 2020

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

© 2020 Dieses Werk ist bei der Verlag Barbara Budrich GmbH erschienen und steht unter der  
Creative Commons Lizenz Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0):  
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

Diese Lizenz erlaubt die Verbreitung, Speicherung, Vervielfältigung und Bearbeitung bei  
Verwendung der gleichen CC-BY-SA 4.0-Lizenz und unter Angabe der UrheberInnen, Rechte,  
Änderungen und verwendeten Lizenz.  
[www.budrich.de](http://www.budrich.de)



Dieses Buch steht im Open-Access-Bereich der Verlagsseite zum kostenlosen Download bereit  
(<https://doi.org/10.3224/84742385>).

Eine kostenpflichtige Druckversion (Print on Demand) kann über den Verlag bezogen werden. Die  
Seitenzahlen in der Druck- und Onlineversion sind identisch.

ISBN 978-3-8474-2385-0 (Paperback)  
eISBN 978-3-8474-1553-4 (PDF)  
DOI 10.3224/84742385

Druck: paper & tinta, Warschau

Printed in Europe auf säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Umschlaggestaltung: Bettina Lehfeldt, Kleinmachnow – [www.lehfeldtgraphic.de](http://www.lehfeldtgraphic.de)

Redaktion und Satz: Fabian Auer, Wuppertal

Typographisches Lektorat: Anja Borkam, Jena – [kontakt@lektorat-borkam.de](mailto:kontakt@lektorat-borkam.de)

# Inhalt

*Hans-Christoph Koller*

Vorwort ..... 11

*Fabian Kessl, Nicolle Pfaff, Isabell van Ackeren, Helmut Bremer,  
Hans-Christoph Koller, Carolin Rotter, Dominique Klein, Ulrich Salaschek*

Einleitung ..... 13

*Käte Meyer-Drawe*

Bewegungen: Viele Gemeinsamkeiten und noch mehr Unterschiede ..... 17

## **Teil I Denkbewegungen**

[Koordination: Fabian Kessl]

*Christiane Thompson*

„Science, not silence“. Die Öffentlichkeit der Universität an ihren Grenzen ..... 33

*Barbara Rendtorff, Eva Breitenbach*

Frauenbewegungen, Bildung und Erziehung – Erträge und Problematiken ..... 45

*Britta Behm, Anne Rohstock*

Loyalität. Zur verdeckten Regulierung von Denk-Bewegungen in wissenschaftlichen  
Feldern. Eine Sondierung am Beispiel der Geschichte westdeutscher Bildungsforscher .... 51

*Fabian Kessl*

Bewegungen an den Grenzen des Disziplinären: das Beispiel von Sozialpädagogik  
und Sozialer Arbeit..... 71

*Susann Fegter, Karen Geipel, Anna Hontschik, Bettina Kleiner, Daniela Rothe,  
Kim-Patrick Sabla, Maxine Saborowski*

Äußerungen von Sprecher\*innen in einer Gruppendiskussion. Überlegungen  
und Analysen aus unterschiedlichen diskurs- und subjektivierungstheoretischen  
Perspektiven ..... 83

## **Teil II Migrationsbewegungen**

[Koordination: Nicolle Pfaff]

*Paul Mecheril*

Gibt es ein transnationales Selbstbestimmungsrecht? Bewegungsethische  
Erkundungen ..... 101

*Thomas Geier*

Integration ohne Ende. Kritische Stichworte zum monothematischen Habitus der  
Migrationsdebatte in Deutschland..... 119

*Marcus Emmerich, Ulrike Hormel, Judith Jording, Mona Massumi*

Migrationsgesellschaft im Wandel – Bildungssystem im Stillstand? ..... 135

*Patricia Stošić, Benjamin Rensch*

„Ja, (...) wären Sie denn nicht bereit, den Lehrerberuf aufzugeben?“  
Bildungsbiographische Positionierungen muslimischer Lehramtsstudentinnen im  
Spannungsfeld von Pluralismuskurs und Diskriminierung ..... 147

*Arnd-Michael Nohl*

Politische Erziehung. Ein blinder Fleck der Diskussion zur politischen Bildung..... 161

### **Teil III Gesellschaftliche Entwicklungen und pädagogisches Tun**

[Koordination: Fabian Kessl]

*Johannes Bellmann, Dirk Braun, Martina Diedrich, Katharina Maag Merki,  
Marcelo Parreira do Amaral, Kate Maleike*

„Wer steuert die Bildung – Wer steuert die Schule?“  
Ein öffentliches Podiumsgespräch zur Eröffnung des 26. Kongresses der Deutschen  
Gesellschaft für Erziehungswissenschaft ..... 175

*Anke Wischmann, Andrea Liesner*

Neu zugewanderte Jugendliche zwischen engagierter pädagogischer Hilfe,  
politischen Interessen und wirtschaftlichem Kalkül ..... 195

*Alisha M.B. Heinemann*

Learning from below – Wissen in Bewegung. Zu den Möglichkeiten solidarischer  
Bildungsarbeit durch den 'Funds of Knowledge-Approach' ..... 207

*Sebastian Wachs, Wilfried Schubarth, Ludwig Bilz*

Hate Speech als Schulproblem? Erziehungswissenschaftliche Perspektiven auf  
ein aktuelles Phänomen ..... 223

### **Teil IV Professionalisierung in der Lehrer\*innenbildung**

[Koordination: Carolin Rotter]

*Alexander Gröschner*

Praxisbezogene Lerngelegenheiten am Beispiel lernwirksamer  
Unterrichtskommunikation. „Bewegungen“ in der Aus-, Fort- und Weiterbildung  
von Lehrpersonen ..... 239

*Julia Košinár, Anna Laros*

Orientierungsrahmen im Wandel? Berufsbiographische Verläufe zwischen Studium  
und Berufseinstieg ..... 255

<i>Matthias Proske, Petra Herzmann, Markus Hoffmann</i> Spielfilme über Lehrer/innen als Medium der kasuistischen Lehrerbildung .....	269
<i>Kristina Geiger, Petra Strehmel</i> Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen: Maßnahmen und Strategien von Trägern und Einrichtungen. Ergebnisse zweier empirischer Studien .....	283
<i>Christina Buschle, Tina Friederich</i> Weiterbildung als Motor für den Erhalt von Professionalität? Weiterbildungsmöglichkeiten für das Kita-Personal .....	297
<i>Nikolaus Meyer, Dieter Nittel, Julia Schütz</i> Was haben Erzieher*innen und Professor*innen gemeinsam? Komparative Perspektiven auf zwei stark kontrastierende pädagogische Berufsgruppen.....	309

## **Teil V Digitalisierung**

[Koordination: Isabell van Ackeren]

<i>Manuela Pietraß</i> Bildung in Bewegung. Das neue Lernpotenzial digitaler Medien .....	325
<i>Mandy Schiefner-Rohs, Sandra Hofhues, Sandra Aßmann, Taiga Brahm</i> Studieren im digitalen Zeitalter. Methodologische Fragen und ein empirischer Zugriff...	337
<i>Birgit Eickelmann, Kerstin Drossel</i> Lehrer*innenbildung und Digitalisierung – Konzepte und Entwicklungsperspektiven ....	349
<i>Matthias Rohs, Manuela Pietraß, Bernhard Schmidt-Hertha</i> Weiterbildung und Digitalisierung. Einstellungen, Herausforderungen und Potenziale ...	363
<i>Rudolf Kammerl, Jane Müller, Claudia Lampert, Marcel Rechlitz, Katrin Potzel</i> Kommunikative Figurationen – ein theoretisches Konzept zur Beschreibung von Sozialisationsprozessen und deren Wandel in mediatisierten Gesellschaften?.....	377

## **Teil VI Steuerung**

[Koordination: Dominique Klein]

<i>Michael Schemmann</i> „Und sie bewegt sich doch“ – Neue Steuerung und Governance in der öffentlichen Weiterbildung. ....	391
<i>Katharina Maag Merki</i> Das Educational Governance-System im Dienste der Schulentwicklung. Oder: Wie kann Steuerung die Weiterentwicklung von Schulen unterstützen?.....	405

*Sigrid Hartong, Annina Förschler*

Dateninfrastrukturen als zunehmend machtvolle Komponente von Educational Governance. Eine Studie zur Implementierung und Transformation staatlicher Bildungsmonitoringsysteme in Deutschland und den USA ..... 419

*Tobias Feldhoff, Sabine Reh, Eckhard Klieme, Monika Mattes, Sebastian Wurster, Brigitte Steinert, Julia Dohrmann, Christine Schmid*

Schulkulturen im Wandel – Potentiale und erste Erkenntnisse zur Untersuchung von Schulkulturen im Wandel..... 433

*Felix Berth, Mariana Grgic*

Wie kam die Bildung in die Krippe? Frühe Kindertagesbetreuung im Spiegel von Wissenschaften, Recht und individuellen Einstellungen in Westdeutschland seit den 1960er-Jahren ..... 447

## **Teil VII Körper – Leib – Bewegung**

[Koordination: Fabian Kessel & Ulrich Salaschek]

*André Gogoll, Erin Gerlach*

Bewegung, Sport und Lernen – zwischen pädagogischem Wunsch und empirischer Wirklichkeit..... 463

*Maike Groen, Hannah Jäkel, Angela Tillmann, Ivo Züchner*

E-Sport – Ambivalenzen und Herausforderungen eines globalen, jugendkulturellen Phänomens..... 477

*Nino Ferrin, Benjamin Klages*

Zur Kultivierung utopischer Bewegungen. Markierungen des Nicht-Verfügbaren in der Academia..... 491

*Juliane Noack Napoles*

Identität als Stillstand. Ein metaphernanalytischer Blick auf eine Nicht-Bewegung..... 505

## **Teil VIII Diversity / Inklusion**

[Koordination: Nicolle Pfaff]

*Barbara Asbrand, Julia Gasterstädt, Anja Hackbarth, Matthias Martens*

Was bewegt Inklusion? Theoretische und empirische Analysen zu Spannungsverhältnissen einer inklusiven Schule..... 517

*Nina Thieme*

Zur Charakteristik der Gesellschaft, an der im Zuge von Inklusion Teilhabe ermöglicht werden soll. Vergewisserungen und Reflexionen zu möglichen Implikationen..... 529



*Bernhard Rauh, Yvonne Brandl, Michael Wininger, David Zimmermann*  
Inklusionspädagogik – eine halbierte Bewegung? Psychoanalytische Perspektiven  
auf ein erziehungs-wissenschaftliches Paradigma ..... 541

*Christian Stöger*  
„Aber Österreich darf nicht zurückbleiben!“ Zur Wiener Hilfsschulentwicklung  
um 1900 ..... 555

*Anke Karber, Gülsen Sevdiren, Kerstin Heberle, Anne Schröter, Janieta Bartz,  
Tatiana Zimenkova*  
Hochschuldidaktische Betrachtungen differenzreflexiver Lehrer\*innenbildung..... 567

*Tanja Sturm, Benjamin Wagener, Monika Wagner-Willi*  
Inklusion und Exklusion im Fachunterricht. Ambivalente Relationen in Schulformen  
der Sekundarstufe 1 ..... 581

## **Teil IX Soziale - pädagogische Bewegungen**

[Koordination: Helmut Bremer & Jana Trumann]

*Patrick Bühler*  
Böse Mütter im Summer of Love. Antipädagogik und Psychotherapie in den  
Siebziger-Jahren ..... 599

*Marcel Eulenbach, Thorsten Fuchs, Yagmur Mengilli, Andreas Walther,  
Christine Wiezorek*  
„Ich möchte Teil einer Jugendbewegung sein“? – Jugendkultur, Protest, Partizipation.... 613

*Sabrina Schenk, Britta Hoffarth, Ralf Mayer*  
Populismus, Protest – und politische Bildung. Soziale Bewegung(en) in  
Spannungsfeldern von Affektivität, Rationalität und Praktiken der Kritik  
im öffentlichen Raum..... 627

*Aziz Choudry*  
Activist learning and knowledge production..... 641

Autorinnen und Autoren..... 653

# Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen: Maßnahmen und Strategien von Trägern und Einrichtungen

Ergebnisse zweier empirischer Studien

## 1 Einleitung

In der Sozialwirtschaft mit ihren Angeboten personenbezogener sozialer Dienstleistungen gilt das Personal als wichtigste Ressource für eine gute Qualität der Angebote. In der Kindertagesbetreuung geht es darum, Kindern in pädagogischen Interaktionen Lerngelegenheiten und Lernanlässe zur Verfügung zu stellen und sie darin zu fördern, ihre Potenziale zu entfalten und – im Sinne des SGB VIII – sich zu eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeiten zu entwickeln (Strehmel 2017).

Nicht erst seit dem Erscheinen des Fachkräftebarometer 2017 (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2017) wurde immer deutlicher, dass im Bereich der frühen Bildung – und nicht nur hier – qualifizierte Fachkräfte fehlen. Bereits jetzt befinden sich zu wenig qualifizierte Fachkräfte für die pädagogische Arbeit in Kitas auf dem Arbeitsmarkt (ebd.: 182) und angesichts der nach wie vor ungebremsten Dynamik des Feldes werden bis 2025 mehr als 300.000 zusätzliche Kräfte gebraucht, um die Ersatzbedarfe sowie Mehrbedarfe durch unerfüllte Elternwünsche bzw. Verbesserungen der Personalschlüssel zu decken (Rauschenbach/Schilling/Meiner-Teubner 2017). Weitere Bedarfe – etwa durch den flächendeckenden Ausbau der Ganztagsbetreuung an Grundschulen mit einem entsprechenden Rechtsanspruch für die Eltern, wie im Koalitionsvertrag der Bundesregierung vorgesehen, – sind dabei noch gar nicht berücksichtigt.

Aus der Perspektive von Trägern und Kindertageseinrichtungen zeigt sich dieser Mangel an qualifizierten Kräften in der zunehmenden Schwierigkeit, geeignete Bewerberinnen und Bewerber für freie Stellen zu finden und qualifizierte Fachkräfte an sich zu binden. Dadurch wie auch durch gewachsene Ansprüche an die pädagogische Qualität wird die Auseinandersetzung der Träger und der Kindertageseinrichtungen mit dem Personalmanagement immer wichtiger.

Zwei neuere und sich ergänzende empirische Studien (Strehmel/Overmann 2018, Geiger i.V.) befassen sich mit der Frage, wie die Personalverantwortlichen in Kindertageseinrichtungen die Personalarbeit konzipieren, steuern und betreiben. Die beiden, im Rahmen der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte<sup>1</sup> am Deutschen Jugendinstitut e.V. entstandenen Studien beschreiben und analysieren mit unterschiedlichen – qualitativen und quantitativen – empirischen Zugängen Strategien und Maßnahmen der Personalentwicklung. In diesem Beitrag wird ein Schwerpunkt auf Fragen der Personalgewinnung und der Personalbindung gelegt.

## 2 Theoretischer Rahmen

Kita-Träger sind Organisationen, welche Kindertageseinrichtungen betreiben, d.h. Angebote der Kindertagesbetreuung organisieren, materielle Ressourcen beschaffen, Räume bereitstellen und Personal einstellen. Träger setzen die Rahmenbedingungen für die pädagogische Arbeit und sind als Arbeitgeber verantwortlich für das Profil ihrer Einrichtungen, für die Verwaltung und die Beschaffung von Ressourcen sowie für das Personalmanagement (Peucker/Pluto/Santen 2017: 29f.).

Die Landschaft der Kita-Träger in Deutschland ist äußerst vielfältig. Etwa ein Drittel der Kindertageseinrichtungen wird von Kommunen betrieben, ein weiteres Drittel von kirchlichen Trägern und ein knappes Drittel von freien, nicht-kirchlichen Trägern, die meistens in Spitzenverbänden oder anderen freien Zusammenschlüssen von Kita-Trägern organisiert sind. Privat-gewerbliche Träger spielen bislang mit nur 3% der Einrichtungen eine eher untergeordnete Rolle (Strehmel/Overmann 2018: 18).

Träger und ihre Einrichtungen unterscheiden sich erheblich voneinander hinsichtlich ihrer pädagogischen Ausrichtung, ihrer Angebotsprofile und ihrer Größe. Kinder und Familien wie auch das Kita-Personal sind heterogener geworden und die Teams gewachsen (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2017: 58ff.), verbunden mit neuen Herausforderungen im Personalmanagement.

Ziele des Personalmanagements in Kindertageseinrichtungen sind zum einen die Sicherstellung und Weiterentwicklung der pädagogischen Qualität und zum anderen die Sorge um das Personal: dessen professionelle Weiterentwicklung wie auch dessen Wohlbefinden, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsfähigkeit (Strehmel 2017: 149). Nach Becker (2009: 218) meint Personalentwicklung „alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Organisation oder Person zielorientiert geplant, realisiert und evaluiert werden.“

In beiden Studien wird ein breites Verständnis von Personalentwicklung zugrunde gelegt: In der quantitativen Studie umfasst Personalentwicklung sämtliche Maßnahmen zur individuellen und teambezogenen Weiterentwicklung des Personals (Fach- und Leitungskräfte) unter Berücksichtigung der Ziele der Einrichtung. Es werden Personalentwicklungsmaßnahmen, die auf die Gewinnung, Bindung, Integration, Qualifizierung und Gesundheitsförderung

---

1 Die Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte nimmt u.a. Fragen des Arbeitsmarktes und der Personalentwicklung im System der Kindertagesbetreuung in den Blick ([weiterbildungsinitiative.de](http://weiterbildungsinitiative.de)).

des Personals abzielen, explizit einbezogen. Dies schließt auch Maßnahmen der persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ein (Geiger i.V.). In der qualitativen Studie wird Personalentwicklung definiert als

„Aufgabenbereich, in dem Lern- und Entwicklungsprozesse der Beschäftigten innerhalb der Organisation (hier: in Kindertageseinrichtungen) gezielt angestoßen und begleitet werden, um einerseits den organisationalen Zielen der Einrichtung gerecht zu werden (z.B. gute pädagogische Qualität in Kitas) und andererseits die professionelle und persönliche Weiterentwicklung der Fach- und Führungskräfte zu ermöglichen und voranzutreiben“ (Strehmel/Overmann 2018: 11).

Zur Personalentwicklung gehören die Personalplanung, die Personalgewinnung und die Einarbeitung (Onboarding) ebenso wie die Personalpflege und die Personalführung, die neben der Orientierung und Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch ihre Bindung an den Kita-Träger bzw. die Einrichtung zum Ziel hat, sowie Fortbildungsmaßnahmen und andere Lerngelegenheiten und Lernanlässen zur professionellen Weiterentwicklung innerhalb und außerhalb der Einrichtung (ebd.).

Zur *Personalgewinnung* gehören die Personalplanung, die Rekrutierung von Bewerberinnen und Bewerbern sowie die Personalauswahl. Bei der Personalplanung geht es beispielsweise um die Antizipation von Ersatzbedarf im Team sowie Überlegungen zu veränderten Bedarfen im Zuge der Ausweitung oder Umstrukturierung von Angeboten. Mit dem Ziel der Personalbeschaffung entwickeln Träger und Einrichtungen Strategien, um potentielle Bewerberinnen und Bewerber für ihre Organisation zu interessieren und durch attraktive Arbeitsbedingungen anzulocken. Bei der Personalauswahl geht es um die Passung zwischen den Anforderungen einer Stelle auf der einen Seite und dem Qualifikationsprofil der Bewerberinnen und Bewerber auf der anderen Seite. Angesichts der Arbeitsmarktsituation stellt sich aber die Frage, inwieweit eine solche Passung immer gelingt oder Personalentwicklungsmaßnahmen für neu eingestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die den Anforderungen noch nicht gerecht werden, von Anfang an einzuplanen sind.

*Personalführung* umfasst neben unmittelbaren Aufgaben der Kommunikation, Koordination und Arbeitsorganisation auch die Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Trägerorganisation. Mit einem wertschätzenden, fairen und fördernden (transformationalen) Führungsstil, welcher Partizipation ermöglicht und Entwicklungsoptionen aufzeigt, tragen die Personalverantwortlichen zum Wohlbefinden und zur Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten bei und motivieren sie damit, sich langfristig an den Träger zu binden (Strehmel/Overmann 2018). Neben der Organisationskultur spielen dabei auch attraktive Arbeitsbedingungen eine wichtige Rolle. Mit solchen Strategien der *Personalbindung* versuchen Träger und Einrichtungen, dem Personal das Gefühl zu geben, dass es sich lohnt, bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber zu bleiben.

### 3 Empirische Methoden

Gegenstand beider Untersuchungen ist die Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen. Dabei werden zwei Perspektiven in den Blick genommen: Die qualitative Studie fokussiert auf Ziele, Strategien und die Rolle der Träger, die quantitative Erhebung nimmt die Perspektive der Kindertageseinrichtungen auf das Thema in den Blick.

In beiden empirischen Studien wurden Strategien und Maßnahmen der Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen untersucht. Während in der quantitativen Studie die Einrichtungen angeschrieben wurden, wurden in der qualitativen Studie zuerst die Personalverantwortlichen für die Kitas bei ausgewählten Trägern interviewt (i.d.R. die Vorgesetzten der Leitungskräfte) und anschließend Leitungskräfte sowie andere verantwortliche Personen für die Personalentwicklung (z.B. Fachberatungen) befragt. Die beiden Studien können somit einander ergänzen: Während in der quantitativen Studie mit einer großen Stichprobe Trends im Arbeitsfeld sowie Zusammenhänge zwischen Strukturmerkmalen der Träger und Personalentwicklungsstrategien ermittelt werden können, beschreibt die qualitative Studie Maßnahmen im jeweiligen Trägerkontext und informiert exemplarisch und vertiefend über die Bandbreite möglicher Personalentwicklungsstrategien.

### 3.1 Quantitative Studie

Die quantitative Studie zur Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen entstand im Rahmen einer Kooperation zwischen der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte und dem Projekt „Jugendhilfe und sozialer Wandel – Leistungen und Strukturen“ des Deutschen Jugendinstituts e.V. Sie ist als Einrichtungsbefragung angelegt und richtet sich an Kindertageseinrichtungen in Deutschland, die nicht ausschließlich Schulkinder betreuen (Geiger i.V.).

Im Rahmen einer bundesweiten repräsentativen Befragung von 1.431 Kindertageseinrichtungen (ohne reine Horte) wurden im Winter/Frühjahr 2017/2018 Daten zu unterschiedlichen Aspekten von Personalentwicklung erhoben. Der Papierfragebogen umfasst insgesamt 112 meist geschlossene, zum geringen Teil auch offene Antwortformate und gliedert sich in Fragen zur Einrichtung, zum pädagogischen Personal, zur Einrichtungsleitung, zur Personalsituation, zu den Rahmenbedingungen für die Personalentwicklung, zu ausgewählten Aspekten der Personalentwicklung, zum Träger sowie Fragen zur Zusammenarbeit mit dem Träger. Die Rücklaufquote beträgt 38%.

Die erhobenen Daten wurden in ein SPSS-Datenfile übertragen. Die überwiegend mit Hilfe eines standardisierten Antwortformats gewonnenen Daten wurden einer ausführlichen Datenkontrolle und Datenbereinigung unterzogen. Die Datenauswertung erfolgte mithilfe deskriptiver und interferenzstatistischer Verfahren (ebd.).

### 3.2 Qualitative Studie

Die qualitative Studie wurde im Rahmen der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte konzipiert. Theoretische Grundlage der qualitativen Studie ist das tätigkeitstheoretische Modell von Engeström (2008), welches u.a. die subjektiven Ziele und Schwerpunkte der Personalverantwortlichen, ihre Methoden und Instrumente, sowie die Arbeitsteilung innerhalb der Organisation in ihrem Zusammenspiel darstellt und mit dem sich für verschiedene Bereiche der Personalentwicklung Arbeitssysteme beschreiben lassen (Strehmel/Overmann 2018).

Nach einer Exploration der Trägerlandschaft mittels Dokumentenanalysen und Experteninterviews wurde die qualitative Untersuchung als multiple Fallstudie (Yin 2014) angelegt.

Vier Kita-Träger aus verschiedenen Kontexten (Kommune, kirchlicher Träger, Sozialunternehmen und Elterninitiative) wurden ausgewählt. Sie waren unterschiedlich groß und in verschiedenen regionalen Strukturen (Stadt – Land) und Teilen der Republik angesiedelt (ausführlich Strehmel/Overmann 2018: 28ff.).

Zunächst wurden Dokumente der ausgewählten Träger im Hinblick auf die Organisationsstruktur, Personalsituation und das Personalmanagement hin analysiert. Die Personalverantwortlichen wurden mittels leitfadengestützter qualitativer Interviews befragt. Die Interviewleitfäden thematisieren, neben den Qualifikationen der Befragten und den Trägerstrukturen, die Ansätze, Strategien und Maßnahmen zur Personalgewinnung, zur Einarbeitung, zur Personalführung, -bindung und -entwicklung beim jeweiligen Träger sowie die Einschätzung künftiger Herausforderungen für das Personalmanagement.

In der Auswertung wurde das qualitative Material (Dokumente und Interviewtranskripte) zunächst für jeden der ausgewählten Träger entlang der deduktiv aus dem theoretischen Rahmen abgeleiteten Kategorien (vgl. Engeström 2008) beschrieben und analysiert. Anschließend wurden die Befunde der Fallstudien gegenübergestellt und miteinander verglichen. Daraus ergab sich ein Katalog möglicher Personalentwicklungsmaßnahmen, welcher die Bandbreite der Maßnahmen und Strategien zur Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung bei den ausgewählten Trägern strukturiert abbildet (ebd.).

## 4 Ergebnisse

Sowohl Träger als auch Kindertageseinrichtungen setzen sich aktuell mit der Personalentwicklung auseinander, wie die Ergebnisse der beiden Studien zeigen.

Anlässe für Personalentwicklungsmaßnahmen aus Perspektive der Träger sind vor allem der Fachkräftemangel sowie die erforderliche Konsolidierung bzw. Weiterentwicklung der Qualität nach einer Phase der Expansion etwa durch den Krippenausbau (Strehmel/Overmann 2018). Die Strategien der Träger umfassen häufig übergreifende Angebote für alle Beschäftigten sowie Maßnahmen zur Einbindung und Förderung der Leitungskräfte, während das Personalmanagement für die pädagogischen Fachkräfte in der Regel an die Einrichtungsleitungen delegiert ist (ebd.).

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt die quantitative Studie (Geiger i.V.): Von den abgefragten personal- und organisationsbezogenen Themen wird der Teamentwicklung seitens der Einrichtungen die größte Aufmerksamkeit geschenkt, in über 70% der Einrichtungen erfolgt zum Zeitpunkt der Befragung eine intensive Auseinandersetzung mit diesem Thema. Aber auch mit der Weiterbildung und der Förderung des Personals in seiner beruflichen Entwicklung beschäftigen sich viele Einrichtungen intensiv (60% und 49%). Die Personalgewinnung und die Personalbindung sind ebenfalls wichtige Themen, mit denen sich viele Kitas intensiv beschäftigen (50% und 62%) Anders als beispielsweise bei der Teamentwicklung oder der Weiterbildung gibt es aber jeweils auch einen nicht unerheblichen Anteil an Einrichtungen, der sich diesen Themen nicht widmet (22% und 13%). Mit der Personalgewinnung setzen sich deutlich größere Anteile von Einrichtungen mit unbesetzten Stellen (82%) intensiv auseinander als Einrichtungen ohne unbesetzte Stellen (37%) ( $n=1.334$ ;  $p \leq 0,001$ ). Neben Aufgaben der Personalentwicklung binden Aufgaben der Organisationsentwicklung

wie Qualitätsmanagementverfahren und die (Weiter-)Entwicklung der pädagogischen Konzeption Kapazitäten. Die Gesundheitsförderung und die Bezahlung des Personals sind Themen, mit denen sich die Einrichtungen weniger intensiv beschäftigen (36% und 28%).

## 4.1 Personalsituation

Nach den Befunden der quantitativen Studie sind zum Zeitpunkt der Befragung in 27% der Kindertageseinrichtungen eine oder mehr Stellen unbesetzt. Von längerfristig unbesetzten Stellen sind 13% der Einrichtungen betroffen (Geiger i.V.). Ein Vergleich mit den Befunden der AQUA-Studie deutet auf eine zunehmend angespannte Personalsituation in den Kindertageseinrichtungen seit 2012 hin (Schreyer et al. 2014).

Dementsprechend bereitet es nur sehr wenigen Einrichtungen keine Probleme, geeignetes Personal zu finden. 88% der Einrichtungen geben an, dass es schwierig (48%) bzw. eher schwierig (40%) ist, offene Stellen mit pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (ohne Leitungsfunktion) zu besetzen (Geiger i.V.). Vergleichsweise wenige Einrichtungen (9%) haben (eher) keine Probleme und weitere 3% haben keine Erfahrung bei der Besetzung von Stellen mit geeigneten pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Herausforderungen bei der Personalsuche fallen regional unterschiedlich aus. So ist der Anteil der Einrichtungen, der die Situation als sehr schwierig beschreibt, in Großstädten (58%) noch einmal deutlich höher als in anderen Stadt- und Gemeindetypen, wie beispielsweise in kleineren Kleinstädten (42%). Obgleich auch andere Arbeitsfelder der Kinder- und Jugendhilfe – wie z.B. Einrichtungen der Hilfen zur Erziehung, (Allgemeiner) Sozialer Dienst – die Personalsuche als herausfordernd beschreiben, gestaltet sich diese im Arbeitsfeld Kindertagesbetreuung vergleichsweise schwieriger (Santen 2018, Seckinger et al. 2016).

Tabelle 1: Wesentliche Gründe für Probleme der Personalgewinnung (Kitas in %; Mehrfachnennungen)

Es mangelt an Bewerbern/-innen mit den Qualifikationen, die wir brauchen.	82
Es gibt nicht genug pädagogisches Personal.	72
Wir stehen in Konkurrenz zu anderen Kindertageseinrichtungen.	33
Die Bezahlung bei uns ist nicht attraktiv genug.	27
Unser Standort ist nicht attraktiv genug.	11
Länderrechtliche Regelungen verhindern die Einstellung von pädagogischem Personal.	7
Die Entwicklungsmöglichkeiten bei uns sind nicht attraktiv genug.	7
Wir stehen in Konkurrenz zu anderen Feldern der Kinder- und Jugendhilfe.	7
Das pädagogische Personal ist nicht mobil genug.	6
Sonstige Gründe <sup>2</sup>	12

Quelle: Geiger i.V. (n=1.198; nur Kitas, in denen es eher schwierig oder schwierig ist, geeignetes pädagogisches Personal (ohne Leitungsfunktion) zu finden)

2 Unter die sonstigen Gründe fallen z.B. Befristung, mangelnde Passung zwischen Wunscharbeitszeiten und Bedarf der Einrichtung, teurer Wohnraum und konfessionsgebundene Einstellungen.

Wesentliche Gründe für Probleme bei der Personalgewinnung liegen aus Sicht der Einrichtungen im Personalmangel allgemein und weniger in den Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten in den Einrichtungen oder regionalen Gegebenheiten (Tabelle 1). Für mehr als drei Viertel der Einrichtungen ist der Mangel an Bewerberinnen und Bewerbern mit den benötigten Qualifikationen ein wesentlicher Grund für die Schwierigkeiten, geeignetes pädagogisches Personal zu gewinnen.

Die Personalgewinnungsprobleme haben – so die Ergebnisse der quantitativen Einrichtungsbefragung – konkrete Auswirkungen auf die Personal- und Organisationsentwicklung in den betroffenen Einrichtungen (Tabelle 2). Einschränkungen betreffen die inhaltliche Ausgestaltung der Angebote, die Erweiterung von Angeboten und die Weiterentwicklung der Einrichtung als Ganzes. Über drei von zehn Einrichtungen fehlt die nötige Zeit für die Weiterbildung des bestehenden Personals.

Tabelle 2: Wesentliche Auswirkungen von Problemen der Personalgewinnung (Kitas in %; Mehrfachnennungen)

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

Quelle: Geiger i.V. (n=1.221; nur Einrichtungen, in denen es eher schwierig oder schwierig ist, geeignetes pädagogisches Personal (ohne Leitungsfunktion) zu finden)

## 4.2 Personalgewinnungsstrategien

Um ihren Bedarf an qualifiziertem Personal zu decken, haben die Träger von Kindertageseinrichtungen unterschiedliche Strategien entwickelt, ebenso die Einrichtungen selbst: Das breite Repertoire an Maßnahmen zur Gewinnung von Personal, über das in den Fallstudien der qualitativen Studie berichtet wird, umfasst beispielsweise eine Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit im Internet, die Entwicklung von Imagebroschüren und Flyern sowie die Präsenz auf Jobmessen. Darüber hinaus pflegen Träger verstärkt Kontakte zu Ausbildungsstätten. Auch durch interessante fachliche Konzeptionen der Einrichtungen (zum Beispiel Familienzentren) oder informelle Netzwerke („Mitarbeiter werben Mitarbeiter“) gelingt es einigen



Trägern, neues Personal zu gewinnen. Weitere Strategien sind die Kontaktpflege zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Auszeit oder eine flexible Einstellungspolitik, mit der qualifizierte Fachkräfte auch ohne Stellenvakanz zum Beispiel zunächst für den Vertretungspool vertraglich gebunden werden. Dies setzt freilich entsprechende finanzielle Spielräume der Träger voraus (Strehmel/Overmann 2018).

Die Befunde der quantitativen Studie zeigen, dass fast alle Kindertageseinrichtungen (97%) Personalgewinnungsstrategien nutzen, wobei Maßnahmen für Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger dominieren (Tabelle 3).

Tabelle 3: Maßnahmen der Personalgewinnung und -förderung in Kitas (Kitas in %; Mehrfachnennungen)

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

Quelle: Geiger i.V. (n=1.424)

So zählen Praktikumsplätze (84% der Kitas) und eine Praktikumsbegleitung durch Mentorinnen und Mentoren (82% der Kitas) bei den meisten der befragten Kindertageseinrichtungen zu den Maßnahmen der Personalgewinnung, während Maßnahmen für Fach- und Leitungskräfte sowie Berufsrückkehrerinnen und Berufsrückkehrer deutlich seltener sind. Die

häufigste Maßnahme dieser Kategorie ist das Angebot von Betreuungsplätzen für eigene Kinder der pädagogischen Fachkräfte (39% der Kitas).

Welche Maßnahmen ergriffen werden, unterscheidet sich zum Teil erheblich zwischen den Einrichtungen. Im Rahmen multivariater Analysen zeigen die Daten der quantitativen Studie ( $n=1.296$ ), dass – je nach Personalgewinnungsmaßnahme – die Teamgröße, die Trägergröße/-struktur, die Alterszusammensetzung der Teams, regionale Aspekte (Gemeindetyp, Ost-West) und die Personalsituation (repräsentiert durch unbesetzte Stellen, Anzahl Neueinstellungen) mit der Frage, ob eine Personalgewinnungsstrategie vorliegt, korrespondieren: So ist die Wahrscheinlichkeit für Maßnahmen wie z.B. das Angebot von Personalwohnungen oder die Hilfe bei der Wohnungssuche sowie der Verzicht auf Befristung bei Neueinstellungen, in Kitas in Großstädten (teilweise auch in Mittelstädten) gegenüber Kitas in kleineren Kleinstädten erhöht. In Einrichtungen großer Träger, die weitere Kindertageseinrichtungen und sonstige Angebote innerhalb bzw. außerhalb der Kinder- und Jugendhilfe haben, ist die Wahrscheinlichkeit gegenüber Kitas kleiner Träger mit genau einer Kindertageseinrichtung z.B. für den Betrieb einer eigenen Ausbildungsstätte oder spezielle Fort- und Weiterbildungen für neu eingestellte pädagogische Fachkräfte oder die Begleitung der Einarbeitung durch Mentorinnen bzw. Mentoren, deutlich erhöht. Während für fast alle der abgefragten Maßnahmen eine mit zunehmender Teamgröße steigende Wahrscheinlichkeit vorliegt, dass diese in der Einrichtung genutzt werden, gehen von der Art des Trägers bei fast keiner der abgefragten Maßnahmen eigene Effekte aus.

## **4.3 Personalbindungsstrategien**

### **4.3.1 Die Maßnahmen im Vergleich**

Nach den Befunden der quantitativen Studie kommen in fast allen Einrichtungen (96%) Maßnahmen zur Personalbindung zum Einsatz, wobei die große Mehrzahl der Einrichtungen (87%) auf eine Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls durch gemeinsame Veranstaltungen wie Teamtage, Feste oder Ausflüge setzt (Tab. 4). Andere Personalbindungsmaßnahmen, wie z.B. ein großes Fort- und Weiterbildungsangebot (58%) und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zum Beispiel durch flexible Arbeitszeitmodelle (56%), bleiben dahinter deutlich zurück.

Tabelle 4: Maßnahmen der Personalbindung in Kitas (Kitas in %; Mehrfachnennungen)

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

Quelle: Geiger i.V. (n=1.423)

Welche Maßnahmen der Personalbindung genutzt werden, variiert zum Teil erheblich zwischen den Kindertageseinrichtungen. Im Rahmen multivariater Analysen zeigen die Daten der quantitativen Studie (n=1.296), dass – je nach Personalbindungsmaßnahme – die Teamgröße, die Trägergröße/-struktur, der Art des Trägers, die Alterszusammensetzung der Teams, regionale Aspekte (Gemeindetyp, Ost-West) und die Personalsituation (repräsentiert durch unbesetzte Stellen, Anzahl Neueinstellungen) mit der Frage, ob eine Personalbindungsstrategie vorliegt, korrespondieren: Ein Teil der Maßnahmen kommt eher zum Einsatz, wenn offene Stellen vorliegen. So ist die Wahrscheinlichkeit für den Verzicht auf Befristung bei Neueinstellungen und spezielle Vergünstigungen im öffentlichen Nahverkehr in Einrichtungen mit offenen Stellen gegenüber Einrichtungen ohne offene Stellen erhöht. In Kitas mit jüngeren Teams (teilweise auch in altersgemischten Teams) ist die Wahrscheinlichkeit gegenüber Kitas mit älteren Teams z.B. für gemeinsame Veranstaltungen, vielfältige Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten und spezielle Vergünstigungen (z.B. im öffentlichen Nahverkehr) erhöht. Eine erhöhte Wahrscheinlichkeit für ein großes Fort- und Weiterbildungsangebot und vielfältige Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten gibt es in Kitas großer Träger mit weiteren Kindertageseinrichtungen und anderen Angeboten innerhalb bzw. außerhalb der Kinder- und Jugendhilfe gegenüber Kitas kleiner Träger mit genau einer Kindertageseinrichtung und keinen weiteren Einrichtungen.

#### 4.3.2 Einarbeitung mit dem Ziel der Personalbindung

Um eine frühe Identifikation neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Träger zu fördern, entwickeln diese – so zeigen die Befunde der qualitativen Studie – Einarbeitungskonzepte. So werden beispielsweise bei Trägern mit mehreren Einrichtungen Begrüßungs- oder Willkommensworkshops angeboten. In den Begrüßungsworkshops haben die neu eingestellten Fachkräfte die Gelegenheit, den Träger mit seinem Leitbild sowie wichtige Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner persönlich kennenzulernen und erhalten Informationen über Strukturen, Regeln und Entwicklungsmöglichkeiten. In Willkommensworkshops geht

es vor allem um die Vermittlung von Zugehörigkeit über Wertschätzung und Identifikationsangebote.

Zur Einarbeitung werden nach den Ergebnissen der qualitativen Fallstudien den neuen pädagogischen Fachkräften manchmal Mentorinnen oder Mentoren zur Seite gestellt. Oder die Leitungskräfte führen Gespräche, welche auch die Planung der weiteren Personalentwicklung beinhalten. Einige Einrichtungen stellen neuen pädagogischen Fachkräften das QM-Handbuch oder Fachliteratur als Hilfestellung bei der Einarbeitung zur Verfügung.

Für die Einarbeitung neuer Leitungskräfte sehen die befragten Träger noch eher Entwicklungsbedarf, da Mentoring sich hier häufiger (zum Beispiel durch größere Entfernungen zwischen den Einrichtungen eines Trägers) als weniger erfolgreich erweist. In manchen Fällen führen die Dienstvorgesetzten der Leitungskräfte Einarbeitungsgespräche. Eine wichtige Bezugsgruppe für neue Leitungskräfte kann auch der einrichtungsübergreifende Leitungskreis auf Trägerebene sein. Hier werden neue Kräfte nicht nur über Trägerbelange informiert, sondern treffen andere Leitungskräfte, mit denen sie kollegiale Kontakte zur gegenseitigen Unterstützung aufbauen können.

Nach den Befunden der quantitativen Studie verfügen 70% der Kindertageseinrichtungen über ein Einarbeitungskonzept für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In fast allen Einrichtungen gibt es flankierende Einarbeitungsmaßnahmen, wobei Gespräche mit der Einrichtungsleitung, bzw. – wenn es um die Einarbeitung der Kita-Leitung geht – mit dem Vorgesetzten, am häufigsten sind (66% bzw. 89% der Kitas). In 68% bzw. 58% der Einrichtungen erhalten Kita-Leitungen bzw. pädagogische Fachkräfte Informationsmaterial (z.B. Qualitätsstandards). Darüber hinaus zählen Hospitation, kollegiale Beratung und die Einarbeitung durch eine Patin bzw. einen Paten und/oder eine Mentorin bzw. einen Mentor zu den begleitenden Maßnahmen für die Einarbeitung von Fachkräften, die häufiger angewendet werden (51%, 42% und 39% der Einrichtungen), während sich diese Maßnahmen deutlich seltener an Kita-Leitungen richten. Zusätzliche Fortbildungen im Rahmen der Einarbeitung sind eher für neue Leitungskräfte als für Fachkräfte ohne Leitungsfunktion vorgesehen (35% und 23%).

Insgesamt stehen aus Sicht der Kitas die Integration und Bindung der neuen Fachkräfte im Vordergrund flankierender Einarbeitungsmaßnahmen. Andere, überwiegend formal-qualifizierende Maßnahmen (Fortbildung, Supervision und Coaching) treten dahinter zurück (Geiger i.V.). Beide Studien zeigen, dass neue Leitungskräfte mit begleitenden Einarbeitungsmaßnahmen seltener erreicht werden.

### 4.3.3 Personalführung als Strategie der Personalbindung

Die qualitative Studie beschreibt Maßnahmen, mit denen Kita-Träger die Identifikation mit dem Arbeitgeber u.a. durch ihre Präsenz in den Einrichtungen, die zuverlässige Ansprechbarkeit sowie einrichtungsübergreifende Veranstaltungen fördern. Mit ihrer Präsenz signalisierten die Träger ihr Interesse an der Arbeit sowie ein offenes Ohr für die Belange des Personals.

Als Arbeitgeber bemühen sich die in der qualitativen Studie befragten Träger um Strukturen, die für das Personal transparent sind und über welche die jeweiligen Ansprechpersonen für die Beschäftigten erreichbar sind. Bei trägerinternen, einrichtungsübergreifenden Veranstaltungen wird insbesondere darauf geachtet, dass Zeit zur Begegnung und zum kollegialen

Austausch zur Verfügung steht und sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Teil einer größeren Trägerorganisation erleben können. Weitere Elemente sind transparente Kommunikationssysteme innerhalb und zwischen den Einrichtungen, eine Organisationskultur mit verlässlichen Strukturen im Besprechungswesen und Beteiligungsmöglichkeiten für das pädagogische Personal wie auch für die Leitungskräfte auf Einrichtungs- und Trägerebene.

Auf Trägerebene werden Leitungen der ausgewählten Trägerorganisationen, so zeigen die Ergebnisse der qualitativen Fallstudien, nicht nur über Belange der Organisation informiert, sondern bei Diskussionen zur Weiterentwicklung des Trägers mit einbezogen. Die so gestalteten Leitungskreise sind bei einigen der ausgewählten Träger ein Novum, das sie auch vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels entwickelt haben. Durch die Entwicklungsmaßnahmen im Leitungskreis entsteht bei den Leitungskräften ein Zugehörigkeitsgefühl zum Träger, verbunden mit gegenseitigem Vertrauen unter den Leitungskräften, das kollegiale Beratung ermöglicht und so zur professionellen Weiterentwicklung der Leitungskräfte beiträgt. Maßnahmen der Personalentwicklung durch Fort- und Weiterbildung werden teilweise trägerintern geplant und spezifisch für die Leitungskreise bzw. in anschließenden Teamtagen entwickelt. Weitere bindende Faktoren sind Unterstützungsstrukturen für die Kita-Teams beim Träger, zum Beispiel Fachberatung und Supervision. Anreize, sich langfristig beim Träger als Arbeitgeber zu engagieren, ergeben sich außerdem aus Förderangeboten für die Weiterbildung des Kita-Personals etwa für Fachberatung oder zur Spezialisierung in einem Bildungsbereich. Weitere Anreize werden durch trägerinterne Fachtage bzw. die Beteiligung an internationalen Austauschprogrammen gesetzt. Neben den Effekten für die professionelle Weiterentwicklung des Kita-Personals ist es den Trägern wichtig, die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern und ihnen Wertschätzung zu signalisieren.

Mehr als drei von vier der in der quantitativen Studie befragten Einrichtungen (77%) geben an, dass es eine Ansprechpartnerin bzw. einen Ansprechpartner beim Träger für das Thema Personalentwicklung gibt (Geiger i.V.). Allerdings erhalten 35% der Einrichtungen nach eigenen Angaben nicht ausreichend Informationen vom Träger zum Thema Personalentwicklung und ein Drittel der Einrichtungen nimmt ihren Träger nicht als fachlich kompetent in Bezug auf das Thema Personalentwicklung wahr.

## 5 Diskussion

Der anhaltende Bedarf an pädagogischen Fachkräften sorgt dafür, dass die Gewinnung und Bindung von Personal für die Kindertagesbetreuung auch in den nächsten Jahren eine immense Herausforderung bleibt (Rauschenbach 2018). Es wurde deutlich, dass mit unbesetzten Stellen und einer reduzierten Auswahl qualifizierter Fachkräfte auch die Qualität der pädagogischen Arbeit infrage gestellt ist. Personal- und Organisationsentwicklung stehen im Fokus von Trägern sowie von Einrichtungen. Der Fachkräftemangel sorgt für einen Bedeutungszuwachs der Personalentwicklung. Er ist wesentlicher Anlass für die Träger, sich mit Personalentwicklung auseinanderzusetzen, und führt dazu, dass sich die Einrichtungen intensiver der Personalgewinnung widmen.

Für Träger und Einrichtungen nimmt daher die Gewinnung und Bindung von Fachkräften im Rahmen der Personalentwicklung einen hohen Stellenwert ein (Strehmel/Overmann 2018, Geiger i.V.).

Bei der Personalgewinnung setzen die Einrichtungen vor allem auf Maßnahmen zur Gewinnung von Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger. Maßnahmen für bereits im Arbeitsfeld tätige Fachkräfte sowie Berufsrückkehrerinnen und Berufsrückkehrer wie Maßnahmen zur Sicherstellung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie flexible Arbeitszeitmodelle sind vergleichsweise seltenere Strategien.

Zur Personalbindung setzt die große Mehrzahl der Einrichtungen auf eine Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls durch gemeinsame Veranstaltungen wie Teamtage, Feste oder Ausflüge. Außerdem versuchen Träger und ein Teil der Einrichtungen das vorhandene Personal durch attraktive Arbeitsbedingungen (z.B. ein großes Fort- und Weiterbildungsangebot, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf) an sich zu binden. Ebenso wichtig aus Trägersicht sind eine wertschätzende Personalführung und interessante Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten für das Personal.

Ein wachsender Anteil der Träger und Führungskräfte ist dabei, sich im Hinblick auf das Personalmanagement zu professionalisieren, doch ist die durchdachte Planung und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen längst noch nicht überall Selbstverständlichkeit im Arbeitsfeld der Kindertagesbetreuung. Viele, aber längst nicht alle und vor allem größere Träger haben professionelle Personalentwicklungsstrategien entwickelt, hier ist eine hohe Dynamik im Hinblick auf die Professionalisierung des Arbeitsfeldes zu beobachten. Die Trägerlandschaft befindet sich in einem Umbruch: Es entstehen zunehmend größere Träger durch den Zusammenschluss zuvor einzelner Kitas kleiner Träger, um die fachliche Entwicklung der Einrichtungen professionell begleiten und sich auf dem Markt der Kindertagesbetreuung behaupten zu können. Einige kleinere Träger wie z.B. Elterninitiativen haben zu solchen Zusammenschlüssen Alternativen entwickelt, sich vernetzt und eigene Dachverbände gegründet, über die sie z.B. Fachberatung und Unterstützung in der Verwaltung sicherstellen, ohne ihre Autonomie aufzugeben (Strehmel/Overmann 2018). Insgesamt erscheint es wünschenswert, dass sich Träger ihrer Aufgaben als Arbeitgeber gewahr werden und sich entsprechend im Hinblick auf die Personalentwicklung weiter qualifizieren.

## Literatur

- Bayerisches Landesamt für Statistik (2018): Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung für Bayern bis 2037. [https://www.statistik.bayern.de/statistik/gebiet\\_bevoelkerung/demographischer\\_wandel/kreise/index.html](https://www.statistik.bayern.de/statistik/gebiet_bevoelkerung/demographischer_wandel/kreise/index.html) [Zugriff: 07.05.2019].
- Becker, Manfred (2009): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (5. Aufl.).
- Engeström, Yrjö (2008): Entwickelnde Arbeitsforschung: Die Tätigkeitstheorie in der Praxis. Berlin: Lehmanns Media.
- Geiger, Kristina (i.V.): Da ist mehr möglich – Bundesweite Befragung von Einrichtungen der Kindertagesbetreuung zur Personalentwicklung (Arbeitstitel). Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF Studien, Band 32. München.
- Miles, Matthew B./Huberman, A. Michael/Saldaña, Johnny M. (2014): Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook. London: Sage (3rd edition).
- Peucker, Christian/Pluto, Liane/Santen, Eric van (2017): Situation und Perspektiven von Kindertageseinrichtungen. Weinheim und Basel: BeltzJuventa.

- Rauschenbach, Thomas/Schilling, Matthias/Meiner-Teubner, Christiane (2017): Plätze. Personal. Finanzen – der Kita-Ausbau geht weiter. Zukunftsszenarien zur Kindertages- und Grundschulbetreuung in Deutschland. Dortmund: Eigenverlag Forschungsverbund DJI/TU Dortmund. [https://www.dji.de/fileadmin/user\\_upload/bibs2017/rauschenbach\\_schilling\\_plaetze\\_personal\\_finanzen.pdf](https://www.dji.de/fileadmin/user_upload/bibs2017/rauschenbach_schilling_plaetze_personal_finanzen.pdf) [Zugriff: 22.03.2019].
- Rosenstiel, Lutz von/Nerdinger, Friedemann W. (2011): Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. Stuttgart: Schäffer Poeschel (7. Aufl.).
- Santen, Eric van (2018): Personalbeschaffung und -bindung – Neue Herausforderungen durch veränderte Arbeitsmarktlage, dynamisierten Ausbildungsmarkt und gesellschaftlichen Wandel. Empirische Ergebnisse zu ASD und Einrichtungen der Hilfen zur Erziehung. In: Jugendhilfe, 56, 6, S. 614-620.
- Seckinger, Mike/Pluto, Liane/Peucker, Christian/Santen, Eric van (2016): Einrichtungen der offenen Kinder- und Jugendarbeit. Eine empirische Bestandsaufnahme. Beiträge zur Kinder- und Jugendhilfeforschung. Weinheim und Basel: BeltzJuventa.
- Schreyer, Inge/Krause, Martin/Brandl, Marion/Nicko, Oliver (2014): AQUA. Arbeitsplatz und Qualität in Kitas. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung. München: Staatsinstitut für Frühpädagogik.
- Statistisches Bundesamt (2016): Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe. Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege am 01.03.2016. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. [https://www.destatis.de/GPStatistik/receive/DEHeft\\_heft\\_00096571](https://www.destatis.de/GPStatistik/receive/DEHeft_heft_00096571) [Zugriff: 29.08.2019].
- Strehmel, Petra (2017): Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen: Personalmanagement. In: Strehmel, Petra/Ulber, Daniela (Hrsg.): Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management. Stuttgart: Kohlhammer, S. 103-197.
- Strehmel, Petra/Overmann, Julia (2018): Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen. Ziele, Strategien und Rolle der Träger. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF Studien, Band 28. München: Deutsches Jugendinstitut. <https://www.weiterbildungsinitiative.de/publikationen/details/data/personalentwicklung-in-kindertageseinrichtungen/> [Zugriff: 29.08.2019].
- Yin, Robert K. (2014): Case Study Research. Design and Methods. Thousand Oaks: Sage.