



Träger und ihre Kitas

*Fachliche und personelle Steuerung
durch die Einrichtungsträger*

Christiane Meiner-Teubner
Kirsten Fuchs-Rechlin
Nadine Madeira Firmino
Janine Birkel-Barmsen
Norina Wallußek
Tijen Atkaya

Forschungsverbund



Deutsches Jugendinstitut
Technische Universität Dortmund



Flieger Fachhochschule Düsseldorf
University of Applied Sciences
in der Kaiserswerther Diakonie

Der Bericht ist im Internet unter folgendem Link zu finden:

www.forschungsverbund.tu-dortmund.de/treiko/wie-steuern-traeger-ihre-kitas

Forschungsverbund



Deutsches Jugendinstitut
Technische Universität Dortmund

Impressum

Herausgeber

Forschungsverbund DJI/TU Dortmund

Autorenschaft

Christiane Meiner-Teubner, Kirsten Fuchs-Rechlin, Nadine Madeira Firmino, Janine Birkel-Barmsen, Norina Wallußek, Tijen Atkaya

ISBN

978-3-910495-04-3

gefördert vom:



Verlag

Eigenverlag Forschungsverbund DJI/TU Dortmund an der Fakultät 12 der Technischen Universität Dortmund

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Insbesondere darf kein Teil dieses Werkes ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (unter Verwendung elektronischer Systeme oder als Ausdruck, Fotokopie oder unter Nutzung eines anderen Vervielfältigungsverfahrens) über den persönlichen Gebrauch hinaus verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Dortmund, im Dezember 2023

Inhalt

1	Einführung	4
2	Design und Methoden der Onlinebefragung	6
2.1	Methodisches Vorgehen	6
2.2	Grundgesamtheit, Stichprobe und Rücklauf.....	8
2.3	Stichprobenbeschreibung	10
2.4	Fazit	14
Teil A	Personelle Steuerung	16
3	Personalplanung und Personalgewinnung	18
3.1	Maßnahmen bei Personalausfällen	18
3.2	Personalrekrutierung	24
3.3	Zusammenfassung und Empfehlungen.....	27
4	Personalbindung	29
4.1	Maßnahmen der Träger zur Personalbindung	30
4.2	Maßnahmen der Dimension Sicherheit	32
4.3	Maßnahmen der Dimension Zugehörigkeit	34
4.4	Maßnahmen der Dimension Wertschätzung	35
4.5	Maßnahmen der Dimension Selbstverwirklichung	39
4.6	Zusammenfassung und Empfehlungen.....	42
5	Fort- und Weiterbildung	44
5.1	Ermittlung des Fort- und Weiterbildungsbedarfs	46
5.2	Maßnahmen zur fachlichen Weiterentwicklung des pädagogisch tätigen Personals und des Leitungspersonals.....	47
5.3	Fort- und Weiterbildung in Zeiten der Coronapandemie	52
5.4	Zusammenfassung und Empfehlungen.....	53
Teil B	Fachliche Steuerung	56
6	Pädagogische Konzeptionen	58
6.1	Träger-Einrichtungs-Kooperation in der Konzeptionsentwicklung	59
6.2	Vorgaben im Managementbereich Konzeptionsentwicklung.....	61
6.3	Unterstützung der Konzeptionsentwicklung durch Fachberatung	65
6.4	Zusammenfassung und Empfehlungen.....	69
7	Sicherstellung der Qualität	69
7.1	Maßnahmen der Träger zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung	70
7.2	Zusammenarbeit von Trägern und Kitas im Qualitätsmanagement.....	74
7.3	Institutionalisierung des Qualitätsmanagements durch die Träger	75
7.4	Zusammenfassung und Empfehlungen.....	76
8	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	78
9	Zentrale Ergebnisse auf einen Blick	83

Literaturverzeichnis	86
Abbildungsverzeichnis	92
Tabellenverzeichnis	92

1 Einführung

Träger von Kindertageseinrichtungen nehmen eine Schlüsselposition im System der Kindertagesbetreuung ein, indem sie im Rahmen ihrer Dienst- und Fachaufsicht für die Umsetzung der rechtlichen Vorgaben und damit u.a. für die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen der pädagogischen Arbeit in den Einrichtungen verantwortlich sind. Sie übernehmen Managementaufgaben und tragen so zur Qualität der pädagogischen Arbeit bei. Auf diese Weise sorgen Träger u.a. für wirtschaftliche Sicherheit und die Bereitstellung von Räumlichkeiten, und sie sind verantwortlich für die Personalgewinnung und -bindung (Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter, 2020, S. 3).

Die Trägerzuverlässigkeit ist demnach von großer Bedeutung, um die Qualität von Kindertageseinrichtungen auf verschiedenen Ebenen sicherzustellen und eine verlässliche Bildungs- und Betreuungsumgebung für Kinder zu gewährleisten. Gleichzeitig zeichnen sich Träger von Kindertageseinrichtungen in Deutschland durch eine bemerkenswerte Heterogenität aus, die durch die Vielfalt unterschiedlicher Wertorientierungen und die Auswahl von Inhalten, Methoden und Arbeitsformen gekennzeichnet ist. Zudem sehen die Managementaufgaben eines Trägers mit nur einer Einrichtung selbstredend anders aus, als diejenigen eines Trägers, der verschiedene Geschäftsbereiche und eine größere Anzahl an Einrichtungen zu verantworten hat.

Es ist daher anzunehmen, dass diese unterschiedlichen strukturellen Rahmenbedingungen einen maßgeblichen Beitrag zur Erklärung der Differenzen zwischen den unterschiedlichen Trägern liefern können. Dementsprechend sind auch Kitas in hohem Maße durch diese plurale, diversifizierte Trägerlandschaft geprägt, die sich aktuell immer weiter ausdifferenziert. Diese Trägerheterogenität ist rechtlich beabsichtigt und als wesentliches Strukturprinzip der Kinder- und Jugendhilfe im Achten Buch Sozialgesetzbuch (SGB VIII) verankert (Autorengruppe Fachkräftebarometer, 2021, S. 23). Zudem gibt es im europäischen Vergleich kein Land mit einer vergleichbar hohen Trägerpluralität im Bereich der Frühen Bildung (Oberhuemer, 2003, S. 11).

In den Debatten um die Qualität in der Frühen Bildung spielt die Bedeutung der Träger bisher eine eher untergeordnete Rolle. Obwohl Einrichtungsträger im System der Kindertagesbetreuung eine wichtige Steuerungsinstanz darstellen, wird ihr Steuerungshandeln bislang empirisch nur selten in den Blick genommen. Die wenigen vorliegenden Studien, die sich mit Kita-Trägern befassen, widmen sich hinsichtlich ihrer thematisch-inhaltlichen Ausrichtung zumeist einzelnen ausgewählten Managementbereichen – insbesondere dem Qualitäts- und dem Personalmanagement (u.a. Schreyer et al., 2014; Strehmel & Overmann, 2018; Geiger, 2019; Strehmel, 2019; Sturzbecher et al., 2019; Mader & Menz, 2019). Die konkrete Steuerung des Trägers wird dabei in der Regel, im Gegensatz zur Rolle der Leitung, selten explizit fokussiert. Da es sich bei Steuerung jedoch um einen reflexiven Prozess handelt, dessen Ergebnis sowohl vom Träger als auch von der Einrichtung abhängt, sind die Sicht der beteiligten Akteure sowie Prozesse, die zwischen den Akteuren ablaufen, zu berücksichtigen.

Eine Analyse, die systematisch trägerspezifische Steuerungsprozesse über alle Managementbereiche hinweg und unter Einsatz verschiedener methodischer Verfahren in den Blick nimmt, fehlt bisher. Empirisch ist daher bislang weitestgehend unklar, welche Faktoren in welcher Konstellation relevant sind, wenn es um Fragen danach geht: wie Träger die Aufgabenverteilung zwischen Träger und Einrichtung gestalten, wie und wo sie Möglichkeiten der Einflussnahme bzw. Partizipation zulassen, wie Träger ihre Einrichtungen bei der Umsetzung der Aufgaben unterstützen und ob bzw. in welchem Maße sie diese kontrollieren. Fraglich ist darüber hinaus, welche Spannungsfelder sich in der alltäglichen Praxis – d.h. in der Auseinandersetzung zwischen Träger, Leitung und Fachkräften – zeigen und wie sich die Verarbeitung derselbigen vollzieht.

Auf der Basis des aktuellen (begrenzten) Forschungsstands lässt sich vermuten (Kalicki et al., 2004; BMFSFJ, 2017a; Sturzbecher et.al., 2019), dass Träger Managementaufgaben je nach Themenbereich in sehr unterschiedlichem Umfang an die Leitungen ihrer Kindertageseinrichtungen delegieren. Besonders im Bereich des Qualitätsmanagements zeigen sich die gleichen Problematiken wie seit Beginn der 2000er Jahre. Der bisherige Forschungsstand bietet zur Beantwortung der Frage, warum Einrichtungs-Träger in den einzelnen Managementbereichen unterschiedlich steuern, zudem keine hinreichenden Erkenntnisse. Auch Unterschiede zwischen den Trägern werden bisher zumeist nicht weiter aufgeklärt. Der Beitrag der Träger für die Ausgestaltung der Strukturqualität und damit für die Rahmung der pädagogischen Arbeit in den Kitas ist folglich bislang kaum in den Blick geraten. Fasst man Strukturqualität sehr allgemein als situationsunabhängige, zeitlich relativ stabile Rahmenbedingungen pädagogischer Arbeit (Tietze, 2008b), so sind neben der Frage, welche Rolle Träger für die Ressourcenausstattung (z.B. Personal, räumlich-sächliche Ausstattung) der Einrichtungen spielen, auch Fragen der Steuerung und Unterstützung der Kitas durch die Träger und damit die Träger-Einrichtungs-Kooperation bedeutsam. Auch hierzu liegt kaum systematisches Wissen vor.

Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen des Forschungsprojektes „Träger und ihre Kitas – Träger-Einrichtungs-Kooperation im Spannungsfeld von Steuerung und Unterstützung“ (TrEiKo) auf der Basis eines organisationssoziologisch ausgerichteten theoretischen Rahmens, der Frage nachgegangen, welchen Einfluss die Ausgestaltung der Träger-Einrichtungs-Kooperation und damit der Steuerungsaktivitäten und Unterstützungsleistungen auf die Strukturqualität in den Einrichtungen haben. Ausgehend von den Kernaussagen der Orientierungshilfe „Kita-Träger als Qualitätsfaktor“ der Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter (2020), basierend auf den Vorgaben des § 45 SGB VIII, orientierte sich das Forschungsvorhaben im Rahmen der vorliegenden Analyse an den dort skizzierten Trägeranforderungen.¹

Vor dem Hintergrund der Fragstellungen, wurden die Steuerungsaktivitäten und Unterstützungsleistungen in Anlehnung an den Orientierungsrahmen der Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter (BAGLJÄ) nach ausgewählten Managementbereichen systematisiert. Dabei wurden Managementaufgaben im Bereich der personellen und fachlichen Steuerung in den Blick genommen. Konkret waren das im Bereich der personellen Steuerungsaufgaben (Teil A) die Bereiche Personalplanung und -gewinnung, Personalbindung, Personalentwicklung bzw. Fort- und Weiterbildung sowie für die fachlichen Steuerungsaufgaben (Teil B) die Bereiche Konzeptionsentwicklung und Qualitätsmanagement.

Der vorliegende Abschlussbericht fasst die zentralen Ergebnisse des Projektes TrEiKo zusammen und legt den Schwerpunkt auf die Auswertung der Fragebogenerhebung. In TrEiKo wurde ein Mixed-Methods-Design umgesetzt, bei dem auf qualitativ angelegte Fallstudien eine bundesweite quantitative Online-Befragung von Trägern folgte (Fuchs-Rechlin u.a. 2021). Ziel war es, die in der qualitativen Analyse ermittelten Ergebnisse mit den auf einer breiteren Datenbasis gewonnenen Befunde abzugleichen. Der vorliegende Bericht behandelt vorrangig die Ergebnisse der quantitativen Befragung mit dem Ziel, auf die Bedeutung trägerbezogener Merkmale hinzuweisen, aktuelle Handlungsbedarfe für die heterogene Trägerlandschaft aufzuzeigen sowie Impulse für Unterstützungsleistungen auf der Ebene der Strukturqualität zu geben.

Das Forschungsprojekt TrEiKo wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen der Förderlinie „Qualitätsentwicklung für gute Bildung in der frühen Kindheit“ gefördert und als Verbundvorhaben von der Fliegener Fachhochschule Düsseldorf und dem Forschungsbund DJI/TU Dortmund an der TU Dortmund vom 01.10.2018 bis 31.05.2022 durchgeführt.

¹ Anzumerken ist, dass mit der Aussage § 45 SGB VIII (1) eine Negativdefinition über die Betriebserlaubnis von Einrichtungen vorliegt, d.h. es wird nicht gesagt, wer als zuverlässig anzusehen ist, sondern lediglich, wer die erforderliche Zuverlässigkeit nicht besitzt.

2 Design und Methoden der Onlinebefragung

Im Mittelpunkt des vorliegenden Berichts stehen die Ergebnisse der quantitativen Befragung. Daher wird im Folgenden ausschließlich hierzu das Design und das methodische Vorgehen vorgestellt.

2.1 Methodisches Vorgehen

Die TrEiKo-Erhebung wurde als standardisierte Onlinebefragung durchgeführt und fand in den Monaten November 2020 bis Mitte Februar 2021 statt. Damit fiel die Feldphase zwar in den zweiten Lockdown während der Coronapandemie, konnte aber aufgrund der Projektlaufzeit nicht weiter verschoben werden. Auf die erste Einladung folgten innerhalb des Befragungszeitraums drei Erinnerungsschreiben, und zwar Mitte Dezember, Mitte und Ende Januar. Hierdurch konnte der Rücklauf erheblich erhöht werden.

In thematisch-inhaltlicher Hinsicht bezog sich das Fragenprogramm vorrangig auf konkrete Aktivitäten und Maßnahmen der Träger in ausgewählten Managementbereichen (vgl. Tab. 1). Zu diesen Managementbereichen zählen das Finanzmanagement, das Personalmanagement und die Personalentwicklung, das Qualitätsmanagement, die Konzeptionsentwicklung sowie die administrative und fachliche Unterstützung der Leitungs- und Fachkräfte (z.B. Fachberatung, Verwaltung). Die Fragen und Antwortvorgaben wurden überwiegend aus bereits vorliegenden Befragungen übernommen und teilweise angepasst. Darüber hinaus wurden einzelne Fragen und Antwortvorgaben auf der Basis erster Ergebnisse aus den qualitativen Befragungen entwickelt.

Tab. 1: Fragenprogramm der Online-Befragung

Themenblöcke	Trägermerkmale
Strukturmerkmale	<ul style="list-style-type: none"> - Art und Rechtsform des Trägers - Zugehörigkeit zu einem Dachverband - Weitere Geschäftsbereiche - Gründungsjahr und Jahr der Aufnahme des Kitabetriebs - Strukturelle Veränderungen seit Betriebsaufnahme - Anzahl des Personals beim Träger - Mitarbeit Ehrenamtlicher und ggf. Aufgabenbereiche - Übertragung von Verwaltungsaufgaben an kommunale oder kirchliche Zusammenschlüsse - Anzahl der Kitas und der Betreuungsverträge - Regionale Lage
Finanzmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Finanzierungsquellen - Eigenanteile des Trägers an der Kitafinanzierung - Elternbeiträge
Interne Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> - Beteiligung der Kitas in verschiedenen Aufgabenbereichen - Veränderungen durch Corona - Formalisierung und Digitalisierung

Themenblöcke	Trägermerkmale
Personalmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Anteil Befristung, Gründe für Befristung - Sicherung der Nachbesetzung von Stellen, Maßnahmen bei Personalausfällen, Notfallplan - Personelle Unterstützung für die Kitas - Vorhandensein von Funktionsstellen - Regelungen zu Vor- und Nachbereitungszeiten - Vergütung nach einem Tarifvertrag - Einstiegsgehalt für Erzieher:innen
Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - Maßnahmen der fachlichen Weiterentwicklung des Personals - Leitungsformen und Voraussetzungen für die Übernahme einer Leitungsposition - Maßnahmen zur Unterstützung von Führungskräften - Maßnahmen der Personalbindung
Qualitätsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Maßnahmen und Aktivitäten zum Qualitätsmanagement - Verpflichtender Einsatz eines Qualitätsmanagementsystems - Art des Qualitätsmanagementsystems bzw. -verfahrens und Zertifizierung
Konzeptionsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - Vorgaben zur Konzeptionsentwicklung - Überprüfung der Vorgaben zu Konzeptionsentwicklung
Fachberatung	<ul style="list-style-type: none"> - Interne und/oder externe Fachberatung - Fach- und Dienstaufsicht - Vorgaben zur Kontakthäufigkeit und Überprüfung der Kontakthäufigkeit
Befragungsteilnehmer:in und Befragungssituation	<ul style="list-style-type: none"> - Anstellung beim Rechtsträger der Kita - Funktion beim Anstellungsträger - Haupt- oder ehrenamtliche Tätigkeit - Beschäftigungsdauer - Anzahl Befragungsteilnehmer

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

Obwohl zur Steuerung der Einrichtungsträger bislang sehr wenig Wissen vorhanden ist, und der Wunsch bestand, die umfangreichen Forschungsdesiderate in Teilen bearbeiten zu können, konnten bei weitem nicht alle Fragestellungen aufgenommen werden. Grund dafür war, dass die Befragung schmal gehalten werden sollte, um die Antwortbereitschaft zu erhöhen und eine ausreichend große Stichprobe zu erzielen. Letztlich umfasste der Erhebungsbogen 57 Fragen.

Sowohl die Auswahl der Themenbereiche als auch der jeweiligen Items erfolgte in Abstimmung mit dem Projektbeirat.² Der Fragebogen wurde einem Pretest unterzogen. Hierzu wurden ausgewählte Träger um Beantwortung spezifischer Fragen gebeten, bei denen bislang noch keine Erfahrungen aus anderen Erhebungen vorlagen oder bei denen wir uns nicht sicher waren, ob sie einfach und prägnant gestellt waren. Anschließend wurde das Feedback der Pretest-Teilnehmer:innen im Rah-

² Dem Projektbeirat möchten wir an dieser Stelle noch einmal ausdrücklich für seine wertvollen Diskussionsbeiträge und Unterstützungen danken.

men von videobasierten Interviews eingeholt. Die Rückmeldungen wurden systematisch ausgewertet und der Fragebogen – insbesondere hinsichtlich der Formulierung von Fragen und Antwortvorgaben – überarbeitet.

2.2 Grundgesamtheit, Stichprobe und Rücklauf

Die Stichprobenziehung basierte auf einer Adressdatenbank, die aus Trägerlisten der Länder, der statistischen Landesämter und – sofern diese Daten nicht verfügbar waren – aus einer kommerziellen Adressliste zusammengetragen worden sind. Die zur Verfügung stehenden Adresslisten waren hinsichtlich der Vollständigkeit, der erfassten Einheiten (Träger oder Kitas), der enthaltenen Merkmale (Postanschrift, E-Mail-Anschrift) sowie ihrer Aktualität von sehr unterschiedlicher Qualität. Aufgrund dessen mussten sie mit erheblichem Arbeitsaufwand nachrecherchiert und bereinigt werden. So wurden bspw. Namens- und Adressduplikate identifiziert, durch Internetrecherchen auf Doppelnennung geprüft und anschließend ggf. aus dem Datensatz gelöscht. Nach Bereinigung umfasste die Grundgesamtheit 17.504 Träger (vgl. Tab. 2). Für die quantitative Befragung wurden 5.702 zufällig ausgewählte Träger zur Online-Befragung eingeladen. Dies entspricht einem Anteil von knapp einem Drittel aller datenbankmäßig erfassten Träger.

Tab. 2: Grundgesamtheit, Stichprobe und Rücklauf der TrEiKo-Onlinebefragung

Länder	TrEiKo-Grundgesamtheit		Stichprobe			Rücklauf		
	abs.	in %	abs.	in %	in % an Grundgesamtheit	abs.	in %	in % an Stichprobe
BB	648	3,7	285	5,0	44,0	41	4,5	14
BE	1.223	7,0	1.080	18,9	88,3	125	13,8	12
BW	3.257	18,6	285	5,0	8,8	54	6,0	19
BY*	1.896	10,8	285	5,0	15,0	38	4,2	13
HB*	123	0,7	123	2,2	100,0	7	0,8	6
HE	1.568	9,0	285	5,0	18,2	54	6,0	19
HH*	195	1,1	195	3,4	100,0	15	1,7	8
MV	407	2,3	285	5,0	70,0	31	3,4	11
NI*	1.167	6,7	285	5,0	24,4	53	5,9	19
NW	2.847	16,3	285	5,0	10,0	59	6,5	21
RP	1.192	6,8	1.061	18,6	89,0	204	22,5	19
SN	848	4,8	285	5,0	33,6	58	6,4	20
SH	749	4,3	285	5,0	38,1	59	6,5	21
SL	108	0,6	108	1,9	100,0	31	3,4	29
ST	749	4,3	285	5,0	38,1	39	4,3	14
TH	527	3,0	285	5,0	54,1	37	4,1	13
Insges.	17.504	100,0	5.702	100,0	32,6	905	100,0	16

* Adressdaten basieren auf einer kommerziellen Adressdatenbank.

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

Da die Anzahl der Träger in den unterschiedlichen Ländern stark variierte, wurde keine proportionale Stichprobenziehung vorgenommen, sondern in jedem Land eine feste Zahl von Trägern zufällig gezogen. Somit sollte sichergestellt werden, dass sich auch in kleineren Ländern eine ausreichend

große Anzahl an Trägern beteiligen konnten. Allerdings lag in drei Ländern die Gesamtzahl der Träger zum Teil deutlich unter der Zielgröße (Bremen, Hamburg, Saarland), so dass in diesen Ländern de facto eine Vollerhebung durchgeführt wurde. In zwei weiteren Ländern lagen vollständige E-Mail-Adresslisten vor (Berlin, Rheinland-Pfalz) und auch in diesen Ländern wurden alle Träger kontaktiert.

Der Versand der Einladungen erfolgte mit Ausnahme der beiden Länder, für die eine vollständige Adressliste inkl. der E-Mail-Adressen vorlag (Berlin und Rheinland-Pfalz), postalisch. Kamen die postalisch versendeten Einladungsschreiben als unzustellbar zurück, wurden die Träger, Adressen und E-Mail-Adressen nachrecherchiert und erneut verschickt. Lagen die E-Mail-Adressen vor, wurden die Träger über diesen Weg erneut kontaktiert. Konnte nur die Anschrift ausfindig gemacht werden, erfolgte ein erneuter Versand per Post. Kam das Anschreiben abermals als unzustellbar zurück, wurde der Träger als nicht erreichbar gewertet. Das Schreiben enthielt einen QR-Code und einen Link über den die Befragung aufgerufen werden konnte.

Die Befragung war so programmiert, dass sie sowohl jederzeit unterbrochen als auch von verschiedenen Personen bearbeitet werden konnte. Da aus Datenschutzgründen keine personenbezogenen Adressen vorlagen, wurde eine nicht personalisierte Einladung zur Befragung versandt, in der wir jedoch darum gebeten haben, dass die Person beim Träger den Fragebogen ausfüllen solle, die in der Geschäftsführung bzw. auf der Verwaltungsebene direkt für die Kindertageseinrichtung/en verantwortlich ist. Dieser Person sollte der Link weitergeleitet werden. Trotz dieser Vorkehrungen ist nicht auszuschließen, dass ein gewisser – allerdings nicht bezifferbarer – Anteil der Anschreiben nicht die von uns anvisierten Empfänger:innen erreicht haben.

Tab. 3: Grundgesamtheit und Rücklauf nach absoluten und relativen Häufigkeiten in den Ländern

Länder	ERiK-Grundgesamtheit ¹		TrEiKo-Rücklauf ungewichtet			TrEiKo-Rücklauf gewichtet	
	abs.	in %	abs.	in %	Diff. zur Grundgesamtheit in PP	abs.	in %
BB	700	3	41	5	+1	29	3
BE	1.200	6	125	14	+8	52	6
BW	3.200	15	54	6	-9	133	15
BY	4.550	21	38	4	-17	191	21
HE	1.500	7	54	6	-1	64	7
MV	400	2	31	3	+2	17	2
NI/HB	2.100	10	60	7	-4	92	10
NW	3.450	16	59	7	-10	148	16
RP/SL	1.200	6	235	26	+20	52	6
SN	850	4	58	6	+2	36	4
SH/HH	1.350	6	74	8	+2	56	6
ST	350	2	39	4	+3	15	2
TH	500	2	37	4	+2	21	2
Insges.	21.350	100	905	100	0	906	100

¹ Werte gerundet

Quelle: Meiner-Teubner et al., 2023; TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

Insgesamt nahmen 1.210 Träger an der Befragung teil. 905 Träger haben den Fragebogen vollständig ausgefüllt und konnten somit in die Auswertungen einbezogen werden. Dies entspricht einem Rücklauf von 16% an der gezogenen Stichprobe. Der Rücklauf variierte stark zwischen den Ländern und lag in einer Spannweite von 6% in Bremen bis 29% im Saarland. Besonders gering war der Rücklauf, mit Ausnahme Niedersachsens, in den Ländern, in denen die kommerzielle Adressliste genutzt werden musste.

Da der Rücklauf erhebliche Verzerrungen nach Ländern aufwies, wurde eine Gewichtung vorgenommen, die sich an der Randverteilung der Träger in der Grundgesamtheit orientierte (vgl. Tab. 3). Darüber hinaus ließ ein Abgleich der in TrEiKo verwendeten Adresslisten mit denen aus anderen Trägerbefragungen – die allerdings zeitlich erst deutlich nach unserer Stichprobenziehung und Feldphase zur Verfügung standen – vermuten, dass die uns zur Verfügung stehenden Adresslisten deutliche Verzerrungen enthielten, also eine Über- oder Unterrepräsentanz der Träger in bestimmten Ländern. Daher wurden für die Gewichtung nicht die Anteilswerte der in TrEiKo vorliegenden Adressliste herangezogen, sondern die Anteilswerte der Adressliste aus dem Projekt „Entwicklung von Rahmenbedingungen in der Kindertagesbetreuung“ (ERiK), das am Deutschen Jugendinstitut in Kooperation mit dem Forschungsverbund DJI/TU Dortmund durchgeführt wird. Es wird davon ausgegangen, dass diese Adressliste, da sie vollständig auf Daten(zulieferungen) der Länder basieren, ein genaueres Abbild der Grundgesamtheit liefert. Für die Gewichtung wurden die Länder mit sehr wenigen Rückläufen zusammengefasst. Anschließend wurden die TrEiKo-Daten über die Anteilswerte in der Grundgesamtheit gewichtet.

2.3 Stichprobenbeschreibung

Blickt man auf die in der Erhebung erreichten Träger nach spezifischen Merkmalen, zeigt sich, dass in der Stichprobe die kleinen Träger dominieren, die lediglich eine Kindertageseinrichtung betreiben. Sie stellen einen Anteil von 47% an allen Trägern. Dieser hohe Anteil ist jedoch wenig erstaunlich, da die kleinen Träger die Kita-Landschaft insgesamt dominieren. Vielmehr könnten die kleinen Träger in der Stichprobe sogar unterrepräsentiert sein, da nach ersten Ergebnissen aus einer Analyse von Landes-Adresslisten bundesweit knapp zwei Drittel der Träger nur eine Kita betreiben (Meiner-Teubner et al., 2023, S. 13). Träger mittlerer Größenordnung mit zwei bis vier Kitas sowie große Träger mit fünf und mehr Kitas liegen mit Anteilen von 28% und 25% nahezu auf gleicher Höhe (vgl. Tab. 4).³ Die Spannweite der Träger ist jedoch enorm und reicht bei einem mittleren Wert von zwei Kitas pro Träger bis hin zu 900 Kitas.

Ein weiteres Bild zur Trägergröße liefert das Merkmal „Anzahl der Kinder, für die ein Betreuungsvertrag besteht“. Hier liegt die Anzahl der kleinen Träger, d.h. Träger mit bis zu 50 Kindern – das entspricht in etwa einer zweigruppigen Kita – bei 25%. Bei weiteren 25% der Träger bestehen für mehr als 50 bis zu 100 Kinder und bei gut jedem zehnten Träger für mehr als 100 bis zu 150 Kinder Betreuungsverträge. Die größte Gruppe stellen bei dieser Betrachtung die großen Träger mit mehr als 150 Kindern dar; sie erreichen einen Anteil von 40%.

Die Trägergröße lässt sich jedoch nicht ausschließlich an der Anzahl der Kitas oder der Anzahl der gültigen Betreuungsverträge messen, sondern auch an der Anzahl der Geschäftsbereiche, in denen ein Träger aktiv ist. Etwa die Hälfte der befragten Träger haben keine weiteren Geschäftsbereiche, sondern sind ausschließlich im Arbeitsfeld der Kindertageseinrichtungen tätig. Weitere jeweils etwa ein Viertel der Träger sind in einem bzw. in zwei und mehr weiteren Geschäftsbereichen aktiv.

3 Aufgrund der unterschiedlichen Kategorienbildung von mittelgroßen und großen Trägern, lassen sich die Ergebnisse aus ERiK (Meiner-Teubner et al. (2023, S. 13) und TrEiKo nicht miteinander vergleichen: In ERiK sind Träger mit 2 bis 5 Kitas mittelgroße Träger, in TrEiKo sind es solche mit 2 bis 4 Kitas.

Tab. 4: Träger in TrEiKo nach trägerbezogenen Merkmalen

Trägermerkmale	Träger	
	abs.	in %
<i>Trägerart</i>		
Öffentlicher Träger	286	32
Freigemeinnützig nichtkonfessioneller Träger	242	27
Freigemeinnützig konfessioneller Träger	334	37
Privat-gewerbliche Träger	31	4
n=	894	100
<i>Trägerstandort</i>		
Westdeutschland	735	81
Ostdeutschland	171	19
n=	906	100
<i>Trägergröße (gemessen an der Anzahl der Kitas)</i>		
Kleine Träger (1 Kita)	415	47
Mittelgroße Träger (2 bis 4 Kitas)	250	28
Große Träger (5 und mehr Kitas)	225	25
n=	890	100
<i>Trägergröße (gemessen an der Anzahl der Kinder mit Betreuungsvertrag)</i>		
Sehr kleine Träger (bis zu 50 Kinder)	213	25
Kleine Träger (51 bis 100 Kinder)	214	25
Mittelgroße Träger (101 bis 150 Kinder)	87	10
Große Träger (mehr als 150 Kinder)	338	40
n=	852	100
<i>Anzahl der Geschäftsbereiche (GB)</i>		
Kein weiterer GB	452	50
1 weiterer GB	215	24
2 und mehr weitere GB	239	26
n=	906	100
<i>Beginn des Kitabetriebs</i>		
Vor 2000	656	75
2000 und später	222	25
n=	878	100

gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

Differenziert nach Trägerart sind die freigemeinnützig konfessionellen Träger mit einem Anteil von 37% in der TrEiKo-Stichprobe die größte Gruppe, gefolgt von den öffentlichen Trägern, die auf einen Anteil von 32% kommen und den freigemeinnützig nichtkonfessionellen Trägern mit einem Anteil von 27%. Die kleinste Trägergruppe bilden erwartungsgemäß die privat-gewerblichen Träger. Lediglich 4% der befragten Träger fallen in diese Gruppe.

Differenziert nach Ländergruppen liegt die Mehrzahl der Träger, nämlich 81% in Westdeutschland und dementsprechend 19% in Ostdeutschland. Darüber hinaus sind in TrEiKo vorrangig ältere Träger, d.h. Träger, die vor der Jahrtausendwende den Kita-Betrieb aufgenommen haben, vertreten und

zwar mit einem Anteil von 75%. Jüngere Träger, also Träger, die erst in den 2000er Jahren den Kita-Betrieb aufgenommen haben, nehmen einen Anteil von rund 25% ein.

Da außer für die Trägergröße nach Anzahl Kitas keine empirischen Erkenntnisse zu den Merkmalen von Kita-Trägern vorhanden sind, lassen sich für die weiteren Merkmale keine Aussagen darüber treffen, inwiefern sich die Träger der Stichprobe so verteilen, wie diese Merkmale in der Grundgesamtheit zu beobachten sind.

Nimmt man weitere Strukturmerkmale der Träger hinzu, dann finden sich kleine Träger, die lediglich eine Kita betreiben, überproportional häufig, nämlich mit Anteilen von jeweils 58% bzw. 57%, unter den freigemeinnützig nichtkonfessionellen und den privat-gewerblichen Trägern (vgl. Tab. 5). In die Gruppe der kleinen Träger fallen auch die Elterninitiativen, die in der TrEiKo-Stichprobe insgesamt einen Anteil von 13% stellen (n=898). Mittlere Träger, mit zwei bis vier Kitas, finden sich mit einem Anteil von 32% häufiger unter den freigemeinnützig konfessionellen Trägern und große Träger mit mehr als fünf Kitas sind unter den öffentlichen Trägern überproportional häufig vertreten.

Tab. 5: Träger von Kindertageseinrichtungen nach Trägerart sowie weiteren trägerbezogenen Merkmalen

Trägermerkmale	Öffentlicher Träger		Freigemeinnützig nichtkonfessioneller Träger		Freigemeinnützig konfessioneller Träger		Privatgewerblicher Träger		Insgesamt	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
<i>Trägergröße (gemessen an der Anzahl der Kitas)***</i>										
Kleine Träger	112	39	138	58	144	44	17	57	411	47
Mittlere Träger	80	28	56	23	103	32	6	20	245	28
Große Träger	94	33	45	19	77	24	7	23	223	25
Insgesamt	286	100	239	100	324	100	30	100	879	100
<i>Trägergröße (gemessen an der Anzahl der Kinder mit Betreuungsvertrag)</i>										
Sehr kleine Träger	58	21	107	46	31	10	14	44	210	25
Kleine Träger	47	17	47	20	112	38	6	19	212	25
Mittlere Träger	21	8	15	6	47	16	4	13	87	10
Große Träger	154	55	66	28	107	36	8	25	335	40
Insgesamt	280	100	235	100	297	100	32	100	844	100
<i>Anzahl der Geschäftsbereiche (GB)</i>										
Kein weiterer GB	141	50	127	52	161	48	16	52	445	50
1 weiterer GB	67	23	63	26	78	23	6	19	214	24
2 und mehr weitere GB	78	27	53	22	96	29	9	29	236	26
Insgesamt	286	100	243	100	335	100	31	100	895	100
<i>Beginn des Kitabetriebs***</i>										
Vor 2000	237	87	143	61	265	81	4	13	649	75
2000 und später	36	13	92	39	63	19	27	87	218	25
Insgesamt	273	100	235	100	328	100	31	100	867	100

Die angegebenen p-Werte basieren auf dem χ^2 -Test: ***: $p < .001$; **: $p < .01$; *: $p < .05$; gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

Träger, die nach der Jahrtausendwende den Kitabetrieb aufgenommen haben, finden sich vorrangig unter den privat-gewerblichen Trägern und den freigemeinnützig nichtkonfessionellen Trägern. Bei den privat-gewerblichen Trägern stellen sie einen Anteil von 87% und bei den freigemeinnützig nichtkonfessionellen immerhin noch einen Anteil von 39%. Demgegenüber nehmen bei den öffentlichen und bei den freigemeinnützig konfessionellen Trägern die „älteren“ Träger, also jene, die den Kitabetrieb vor dem U3-Ausbau aufgenommen haben, einen größeren Stellenwert ein.

Tab. 6: Träger nach Ländergruppen sowie trägerbezogenen Merkmalen

Trägermerkmale	Westdeutschland		Ostdeutschland		Insgesamt	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
<i>Trägerart***</i>						
Öffentlicher Träger	243	33	44	27	287	32
Freigemeinnützig nicht-konfessioneller Träger	168	23	75	45	243	27
Freigemeinnützig konfessionelle Träger	303	42	32	19	335	37
Privat-gewerbliche Träger	16	2	15	9	31	4
n=	730	100	166	100	896	100
<i>Träger ist Elterninitiative</i>						
Ja	97	13	23	14	120	13
Nein	632	87	146	86	778	87
n=	729	100	169	100	898	100
<i>Trägergröße (gemessen an der Anzahl der Kitas)</i>						
Kleine Träger	334	46	80	48	414	47
Mittelgroße Träger	206	29	44	26	250	28
Große Träger	182	25	44	26	226	25
n=	722	100	168	100	890	100
<i>Trägergröße (gemessen an der Anzahl der Kinder mit Betreuungsvertrag)</i>						
Sehr kleine Träger	164	24	50	30	214	25
Kleine Träger	184	27	31	19	215	25
Mittelgroße Träger	69	10	18	11	87	10
Große Träger	271	39	67	40	338	40
n=	688	100	166	100	854	100
<i>Anzahl der Geschäftsbereiche (GB)</i>						
Kein weiterer GB	367	50	85	50	452	50
1 weiterer GB	178	24	36	21	214	24
2 und mehr weitere GB	190	26	50	29	240	27
n=	735	100	171	100	906	100
<i>Beginn des Kitabetriebs***</i>						
Vor 2000	569	80	87	52	656	75
2000 und später	143	20	79	48	222	25
n=	712	100	166	100	878	100

Die angegebenen p-Werte basieren auf dem Pearson-Chi²-Unabhängigkeitstest: ***: p<.001; **: p<.01; *: p<.05; gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

In der Stichprobe zeichnen sich unterschiedliche Trägerstrukturen in Ost- und Westdeutschland ab. So überwiegen mit Anteilen von jeweils gut 40% in Westdeutschland die freigemeinnützig konfessionellen Träger, in Ostdeutschland hingegen die freigemeinnützig nichtkonfessionellen Träger (vgl. Tab. 6). Außerdem spielen die öffentlichen Träger in Ostdeutschland mit einem Anteil von 27% eine etwas kleinere Rolle als in Westdeutschland; hier kommen die öffentlichen Träger auf einen Anteil von gut 33%. Und schließlich sind die privat-gewerblichen Träger in Ostdeutschland etwas häufiger vertreten als in Westdeutschland (9% vs. 2%). Gemessen an dem Jahr der Betriebsaufnahme sind in Ostdeutschland jüngere Einrichtungsträger, die nach der Jahrtausendwende gegründet worden sind oder den Kita-Betrieb aufgenommen haben, mit einem Anteil von 47% deutlich häufiger vertreten als in Westdeutschland. Keine Unterschiede zeigen sich bei dem Merkmal „Elterninitiative“ sowie bei den verschiedenen Merkmalen zur Trägergröße.

2.4 Fazit

Von rund 5.700 angeschriebenen Trägern haben sich knapp 16% an der Befragung beteiligt. Damit fällt der Rücklauf zwar zufriedenstellend aus, allerdings ergeben sich bei differenziellen Analysen z.B. nach Trägerart mitunter sehr kleine Fallzahlen, die die Aussagekraft der Daten einschränken. Dies zeigt sich insbesondere bei der Gruppe der privat-gewerblichen Träger. Problematisch ist darüber hinaus, dass – zumindest bislang – keine amtlichen Daten vorliegen, mit deren Hilfe die Repräsentativität der Stichprobe eingeschätzt werden kann. Lediglich die über das ERiK-Projekt zusammengestellten Ergebnisse zur Trägeranzahl und -größe (Meiner-Teubner et al., 2023), gibt Hinweise darauf, dass im TrEiKo-Sample die kleinen Träger leicht unterrepräsentiert sind.

Teil A

Personelle Steuerung

3 Personalplanung und Personalgewinnung

Personalplanung und der Umgang mit Personalengpässen sind zentrale Aufgaben und Herausforderungen aller Organisationen und Unternehmen im Rahmen des Personalmanagements. Urlaub, Krankheit, Schwangerschaft, Kündigungen etc. können sowohl dazu führen, dass die vorhandenen Aufgaben kurzfristig mit eingeschränkten personellen Ressourcen bewältigt werden müssen, als auch – und das betrifft vor allem die letztgenannten Beispiele – dass Stellen nach- bzw. zwischenbesetzt werden müssen. Die hohe Ausbaudynamik der Kindertagesbetreuung in den vergangenen zwei Jahrzehnten, die Bestrebungen der Qualitätsverbesserungen als auch die gestiegenen fachlichen Anforderungen an die Kindertagesbetreuung haben dazu geführt, dass der Mangel an geeigneten Fachkräften nicht erst seit gestern ein zentrales Thema bei den relevanten Akteuren im Feld ist. Und auch die Coronapandemie hat die Träger in dieser Hinsicht zuletzt vor weitere Herausforderungen gestellt, da unter anderem der Krankenstand (Grobe & Braun, 2021) und die Belastungen bei den Leitungs- und Fachkräften in den Kitas weiter gestiegen sind (Kuger et al., 2022, S. 95).

Letztlich bedeutet das, dass Träger in ihren Einrichtungen nicht erst neuerdings sowohl mit kurzfristigen Personalausfällen umgehen als auch mögliche längerfristige Personalausfälle (bspw. aufgrund von Schwangerschaften oder Kündigungen) ersetzen müssen, was in der Regel durch Neueinstellungen erfolgt. Dabei stellt sich die Frage, wie Träger mit entsprechenden Situationen umgehen, welche Strategien sie anwenden und wie gut es den Trägern gelingt, neues Personal zu finden.

3.1 Maßnahmen bei Personalausfällen

Entsprechend der rechtlichen Rahmenbedingungen müssen zwar in den meisten Ländern Urlaub, Krankheit und mittelbare pädagogische Arbeitszeit durch den Träger bei der Personalbemessung und -planung berücksichtigt werden, allerdings kann es durch ungünstige Umstände immer wieder dazu kommen, dass erhöhte Personalausfälle durch das gleichzeitige Auftreten entsprechender Fehlzeiten erzeugt werden. So konnte bspw. Geiger zeigen (Geiger, 2019, S. 30), dass im Jahr 2018 60% der befragten Kitas angaben, häufig oder manchmal unterhalb des gesetzlich festgelegten Personalschlüssels zu arbeiten. Im Rahmen der DKLK-Studie 2023 gaben sogar 88% der befragten Kita-Leitungen an, dass in ihren Einrichtungen in den vergangenen 12 Monaten in mindestens 10% der Zeit aufgrund von Personalmangel mit einer Personalunterdeckung gearbeitet wurde (Schieler & FLEET Education Events, 2023, S. 24). Dieser Anteil ist im Vergleich zum Vorjahr um 4PP gestiegen, sodass sich hier eine Verschärfung der Situation andeutet. Damit wird deutlich, dass das Thema des Umgangs mit kurzfristigen Personalausfällen bei den Trägern hohe Relevanz haben dürfte und durch die Coronapandemie sowie den diskutierten Fachkräftemangel weiter an Bedeutung gewonnen hat. Neben einer klugen Dienstplangestaltung, die Urlaub, Krankheit und Fortbildungstage des Personals berücksichtigt, werden die Träger folglich bei überdurchschnittlichen Personalausfällen gefordert, Maßnahmen zu ergreifen, um diesen Situationen Rechnung zu tragen.

Im Rahmen der TrEiKo-Befragung wurden die Träger daher gefragt, welche Maßnahmen sie bei kurzfristigen Personalausfällen ergreifen. Dabei gaben sie durchschnittlich 3,8 Maßnahmen an, wobei kleine Träger (mit einer Kita) mit 3,2 Maßnahmen auf eine signifikant kleinere Auswahl zurückgreifen (können) als größere Träger mit 4,7, was einerseits mit dem Vorhandensein von Möglichkeiten zusammenhängen dürfte. So ist es für kleine Träger mit einer Kita deutlich schwieriger und herausforderungsreicher, einrichtungsübergreifende Maßnahmen umzusetzen, da sie zunächst Partner für die Realisierung entsprechender Maßnahmen benötigen. Andererseits halten größere Träger möglicherweise je nach Spezifika ihrer Einrichtungen unterschiedliche Maßnahmen vor.

Die erfassten Maßnahmen lassen sich zwischen angebotsbezogenen und personalbezogenen Maßnahmen unterscheiden. Unter angebotsbezogenen Maßnahmen sind solche zu verstehen, bei denen aufgrund der Personalausfälle die regulären Angebote der Kitas reduziert werden, wie die Verkürzung von Öffnungszeiten, temporäre Zusammenlegung oder Schließung von Gruppen. Diese Maßnahmen haben damit maßgebliche Auswirkungen auf die Kita-Nutzungsmöglichkeiten durch die Kinder und ihre Familien, nicht aber auf das in den Kitas angestellte Personal.

Unter den personenbezogenen Maßnahmen sind hingegen solche zu verstehen, die die Aufrechterhaltung des Kita-Angebots fokussieren und die über vorhandenes, neu einzustellendes Personal oder weitere Personengruppen (wie Ehrenamtliche, Eltern oder Honorarkräfte) versuchen, die Personalausfälle aufzufangen. Die in TrEiKo erfassten personalbezogenen Maßnahmen decken dabei die beiden von Merchel als zentral bezeichneten Dimensionen der Personaleinsatzplanung ab. Diese sind der zeitlich und der sachlich angemessene Einsatz von Mitarbeitenden (Merschel, 2015, S. 231). Inhaltlich konkretisiert Merchel lediglich die Dimension des sachlich angemessenen Einsatzes genauer; und zwar als die Qualifikation und die Motivation des Personals. Zur Dimension Zeit macht er keine weiteren Ausführungen. Anzunehmen ist, dass diese Dimension so zu verstehen ist, dass der Personaleinsatz dann erfolgen soll, wenn er benötigt wird. Je nach Bedarf kann dies sowohl für einen kurzen Zeitraum als auch längerfristig sein. Um einen Bedarf von geringem Zeitumfang handelt es sich demnach bspw., wenn es sich um tageweise bis maximal wenige Wochen andauernde Ausfälle bspw. wegen Krankheit des Personals handelt. Bei einem Bedarf für einen längeren Zeitraum (im Weiteren als „mittelfristig“ bezeichnet) ist von Personalausfällen für mehrere Monate bis zu wenigen Jahren zu rechnen, was bspw. bei Schwangerschaften oder schweren Krankheiten der Fall sein kann.

Aus diesen Dimensionen der Personaleinsatzplanung ergibt sich ein Vierfelderschema der Betrachtung der verschiedenen personalbezogenen Maßnahmen (vgl. Tab. 7):

- kurzfristige Maßnahmen durch einschlägig qualifiziertes Personal (konkret können dies folgende Maßnahmen sein: Mehrstunden- und Überstundenaufbau durch das in der Kita angestellte Personal, ein flexibler Personaleinsatz zwischen Gruppen bzw. Kitas sowie der Einsatz von einrichtungsübergreifenden Springerkräften),
- kurzfristige Maßnahmen mit nicht einschlägig qualifiziertem Personal (konkret ist dies folgende Maßnahme: die Mobilisierung von ehrenamtlichen Kräften oder Eltern),
- auf einen längeren Zeitraum (mittelfristig) angelegte Maßnahmen durch einschlägig qualifiziertes Personal (konkret können das folgende Maßnahmen sein: die Arbeitszeit des pädagogisch tätigen Personals in den Kitas wird aufgestockt oder es werden Zeit- oder Leiharbeiter:innen beschäftigt),
- mittelfristig angelegte Maßnahmen durch nicht einschlägig qualifiziertes Personal (konkret können das folgende Maßnahmen sein: es werden Honorarkräfte eingesetzt, nicht pädagogisch tätige Hilfs- und Assistenzkräfte, Quereinsteiger:innen oder Personal ohne einschlägige Berufsausbildungen beschäftigt).

Als Kriterium für die Mittelfristigkeit wurde hier der Aspekt angesetzt, dass das Personal erst noch eingestellt werden muss oder bestehende Arbeitsverträge verändert werden müssen, was in der Regel nicht von einem auf den anderen Tag erfolgen kann, sowie dass die Personen dann voraussichtlich nicht nur über wenige Tage in der Einrichtung oder beim Träger bleiben. Insgesamt bleibt anzumerken, dass die Maßnahmen nicht gänzlich trennscharf sind und teilweise auch ineinander übergehen können, sodass bspw. ehrenamtliche Kräfte und Eltern nicht nur kurz- sondern auch in einer mittelfristigen Perspektive eingesetzt werden können.

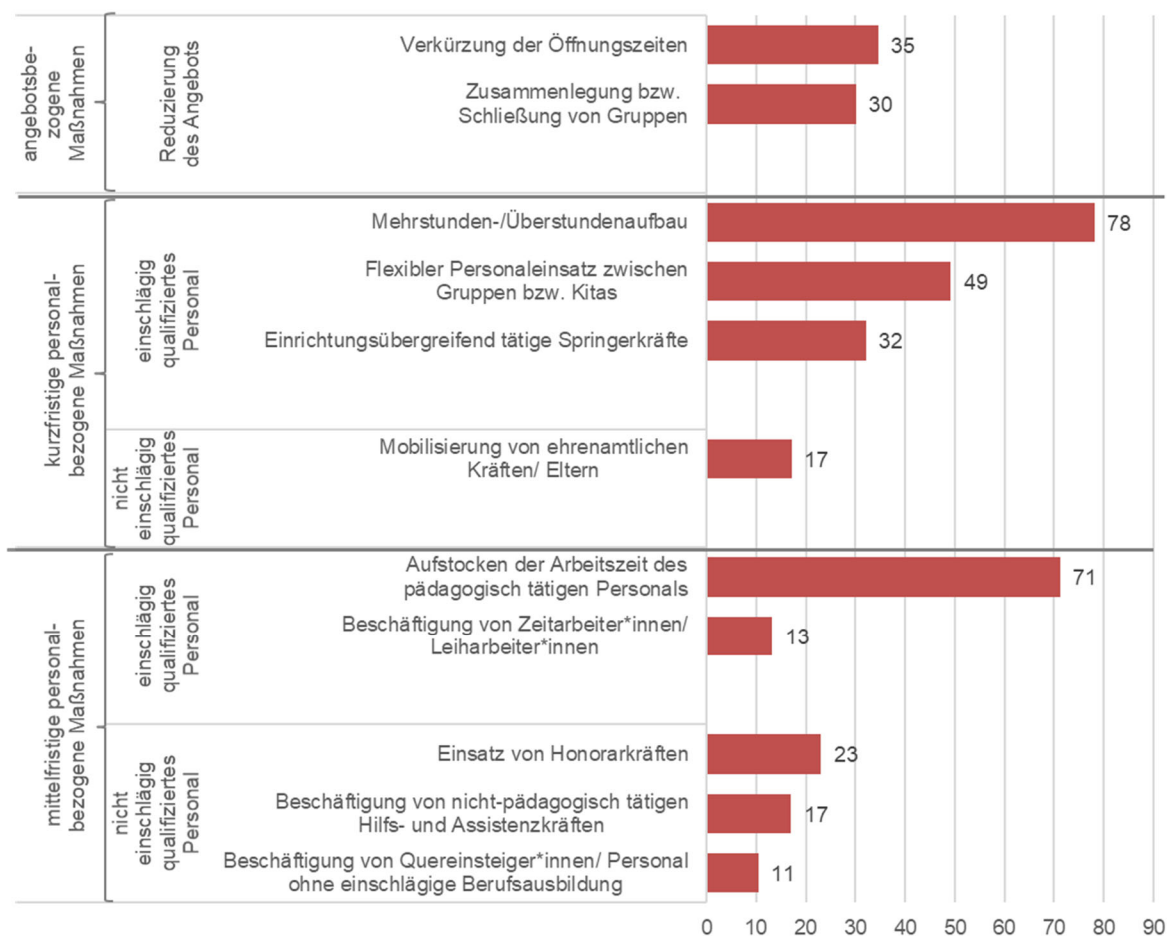
Tab. 7: Dimensionen der personenbezogenen Maßnahmen des Personaleinsatzes bei unerwarteten Personalausfällen

	Sachlich angemessener Einsatz (Qualifikation)	
Zeitlich angemessener Einsatz	Kurzfristig mit einschlägig qualifiziertem Personal	Kurzfristig mit nicht einschlägig qualifiziertem Personal
	Mittelfristig mit einschlägig qualifiziertem Personal	Mittelfristig mit nicht einschlägig qualifiziertem Personal

Quelle: eigene Darstellung

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass Träger sowohl kurzfristig als auch mittelfristig auf Maßnahmen setzen, die mit Hilfe von einschlägig qualifiziertem Personal ermöglicht werden. Allerdings werden die kurzfristigen Maßnahmen mit 88% von etwas mehr Trägern genutzt als die mittelfristigen Maßnahmen (75% der Träger). Maßnahmen, die durch nicht einschlägig qualifiziertes Personal umgesetzt werden, nutzen demgegenüber deutlich weniger Träger – und das sowohl mittel- als auch kurzfristig. Was überrascht, ist, dass mehr Träger derartige Maßnahmen in der mittelfristigen Perspektive einsetzen (38%) und lediglich 17% der Träger nicht einschlägig qualifiziertes Personal in kurzfristigen Maßnahmen einsetzen. Zudem nutzen mit 45% fast die Hälfte der Träger auch Maßnahmen, die das Angebot für die Familien reduzieren und damit letztlich nicht dazu führen, dass kurz- oder mittelfristige Personalgewinnungsmaßnahmen vorgenommen werden müssen (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Maßnahmen der Träger bei Personalausfällen (Angaben in %)



n = 906; gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

Bei der Differenzierung nach Trägermerkmalen zeigt sich über alle Merkmale hinweg, dass die Träger am häufigsten angeben, dass sie kurzfristige Maßnahmen durch einschlägig qualifiziertes Personal nutzen, sodass die meisten Träger versuchen, Personalengpässen durch bereits in den Einrichtungen oder beim Träger beschäftigtes Personal entgegenzutreten. Am zweithäufigsten werden mittelfristige Maßnahmen durch einschlägig qualifiziertes Personal genannt, was bedeutet, dass die Träger Vertragsveränderungen bei bereits angestelltem Personal vornehmen oder weiteres qualifiziertes Personal einstellen.

Darüber hinaus zeigen sich für die Häufigkeit der Nutzung der Maßnahmen deutliche Trägerunterschiede – sowohl nach der Trägerart als auch nach der Trägergröße. So setzen die öffentlichen Träger signifikant häufiger als andere Träger auf einschlägig qualifiziertes Personal und das sowohl durch kurz- (93%) als auch durch mittelfristige Maßnahmen (78%) (vgl. Tab. 8). Maßnahmen mit nicht qualifiziertem Personal nutzen sie demgegenüber deutlich weniger als andere Träger. Ähnlich wie die öffentlichen Träger setzen auch die freigemeinnützig nichtkonfessionellen Träger signifikant häufiger auf einschlägig qualifiziertes Personal, allerdings stärker durch mittelfristige Maßnahmen (80%). Demgegenüber nutzen signifikant mehr freigemeinnützig nichtkonfessionelle und privat-gewerblichen Träger Maßnahmen sowohl kurz- als auch mittelfristig angelegte Maßnahmen mit nicht einschlägig qualifiziertem Personal.

Tab. 8: Maßnahmen der Träger bei Personalausfällen nach Trägermerkmalen (Angaben in %)

Trägermerkmale	Reduzierung des Angebots	Kurzfristig mit qualifiziertem Personal	Kurzfristig mit nicht qualifiziertem Personal	Mittelfristig mit qualifiziertem Personal	Mittelfristig mit nicht qualifiziertem Personal	n=
<i>Trägerart</i>						
Öffentlicher Träger	41	93	9	78	28	286
Freigemeinnützige nichtkonfessioneller Träger	44	85	33	65	47	242
Freigemeinnützig konfessioneller Träger	48	86	13	80	38	334
Privat-gewerblicher Träger	52	77	10	71	52	31
Insgesamt	45	88	17	75	38	893
<i>Signifikanz</i>	<i>n.sig.</i>	<i>p < .05</i>	<i>p < .001</i>	<i>p < .001</i>	<i>p < .001</i>	
<i>Trägergröße (gemessen an der Anzahl der Kitas)</i>						
Kleine Träger	38	83	24	63	37	415
Mittelgroße Träger	42	90	12	83	33	249
Große Träger	58	96	11	87	44	225
Insgesamt	44	88	17	74	38	889
<i>Signifikanz</i>	<i>p < .001</i>	<i>p < .001</i>	<i>p < .001</i>	<i>p < .001</i>	<i>p < .05</i>	

Die angegebenen p-Werte basieren auf dem χ^2 -Test; gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

Hinsichtlich der Trägergröße lässt sich beobachten, dass signifikant mehr kleine Träger kurzfristige Maßnahmen durch nicht einschlägig qualifiziertes Personal nutzen, während mehr große Träger das Angebot reduzieren und kurz- wie mittelfristige Maßnahmen mit einschlägig qualifiziertem Personal umsetzen (vgl. Tab. 8).

Blickt man noch einmal auf die fünf Dimensionen des Umgangs mit kurzfristigen Personalausfällen und schaut sich für jede Dimension die in TrEiKo erfassten Einzelmaßnahmen an, so zeigen sich

weitere wichtige Befunde: Im Rahmen der kurzfristigen Maßnahmen mit qualifiziertem Personal gibt es eine Maßnahme, die von der Mehrzahl der Träger – und zwar von mehr als drei von vier Trägern (78%) – genutzt wird. Das ist die Möglichkeit, kurzfristige Personalausfälle durch Mehr- oder Überstunden des bereits in den Kitas beschäftigten Personals aufzufangen. Etwa jeder zweite Träger arbeitet mit einem flexiblen Personaleinsatz zwischen den Gruppen bzw. Kitas. Hingegen stellt nur etwa jeder dritte Träger die Möglichkeit einrichtungsübergreifender Springerkräfte zur Verfügung.

Innerhalb der Dimension der mittelfristigen Maßnahmen lassen sich zwei Maßnahmen differenzieren: Darunter gaben die Träger am häufigsten an, dass sie die Arbeitszeiten des Personals aufstocken (71%); deutlich weniger Träger, und zwar 13%, beschäftigen demgegenüber Zeit- bzw. Leiharbeiter:innen (vgl. Abb. 1).

Im Rahmen der Dimension der auf eine mittelfristige Perspektive ausgerichteten Maßnahmen, die in der Regel durch nicht einschlägig qualifiziertes Personal ermöglicht werden, wurden wiederum drei Einzelmaßnahmen erfasst. 23% der Träger gleichen kurzfristige Personalausfälle durch den Einsatz von Honorarkräften aus, 17% beschäftigen nicht-pädagogisch tätige Assistenz- und Hilfskräfte und 11% der Träger nutzen Quereinsteiger:innen oder Personal ohne einschlägige Berufsausbildung.

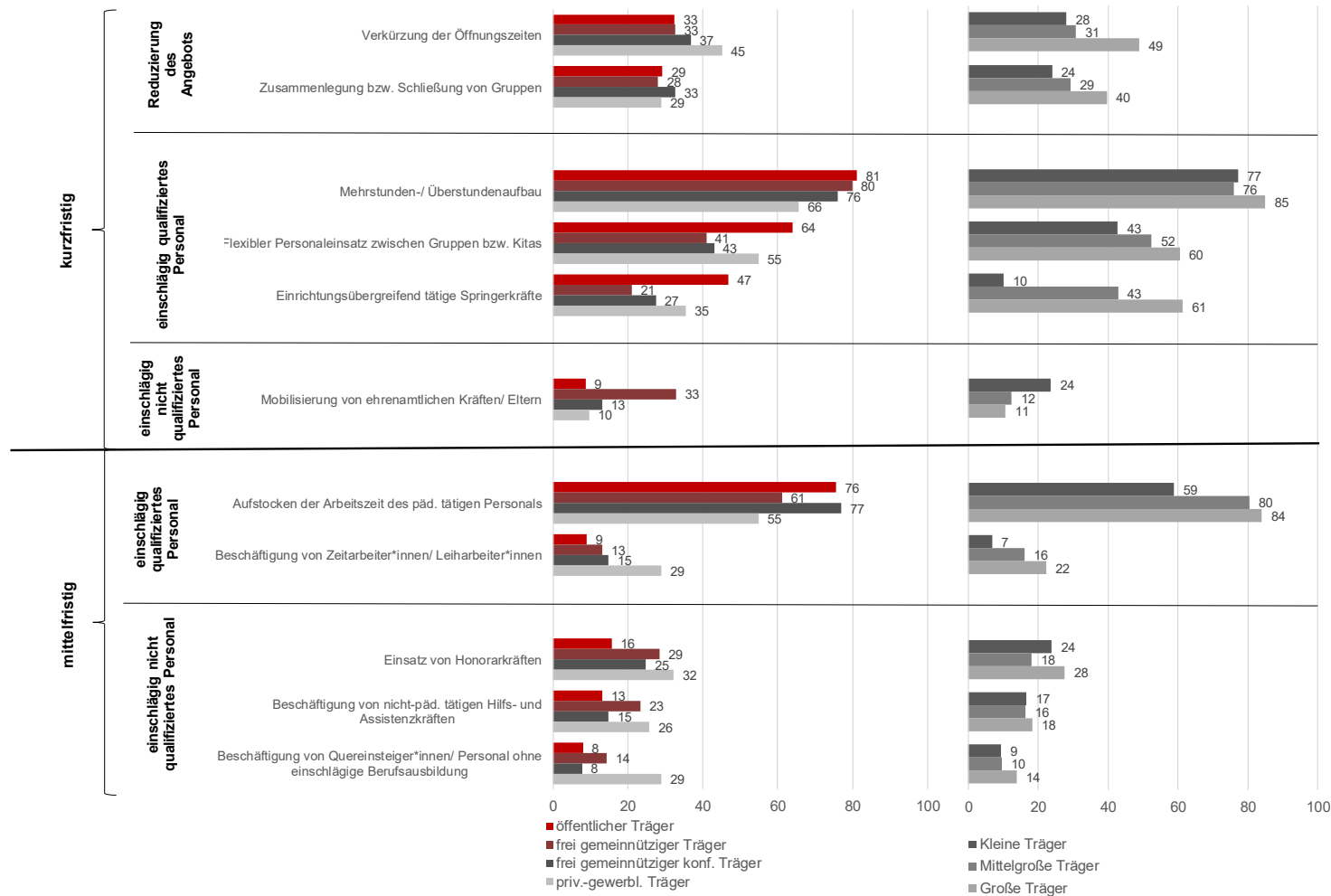
Innerhalb der angebotsbezogenen Maßnahmen wurden zwei Maßnahmen erfasst, die von einem vergleichsweise ähnlichen Anteil der Träger genutzt werden. Dabei zeigt sich, dass 35% der Träger bei kurzfristigen Personalausfällen die Öffnungszeiten ihrer Kitas verkürzen und 30% Gruppen zusammulegen oder schließen.

In der Gesamtschau wird damit ein zentraler Befund deutlich: Hauptstrategie der Träger im Umgang mit kurzfristigen Personalausfällen scheint es zu sein, das bereits in den Einrichtungen beschäftigte Personal und ihre zeitlichen Ressourcen zu nutzen, indem dieses Personal Mehr- und Überstunden macht oder ihre Beschäftigungsumfänge aufgestockt werden. Damit wird zwar die Fachlichkeit aufrechterhalten, da auch deutlich weniger Träger mit dem kurz- und mittelfristigen Einsatz von nicht einschlägig qualifiziertem Personal arbeiten, was zunächst positiv verbucht werden kann. Gleichzeitig scheinen die Träger (noch) keine Strategien entwickelt zu haben, um auf entsprechende Situation schnell und professionell durch Maßnahmen reagieren zu können, die sowohl die Fachlichkeit aufrechterhält als auch die Belastungen der in den Kitas tätigen Personen nicht erhöht – bspw. durch Springerkräfte in oder zwischen den Kitas.

Erstaunlich ist jedoch, dass Träger, die mit einrichtungsübergreifend tätigen Springerkräften arbeiten, die Stunden ihres Personals trotzdem signifikant häufiger aufstocken oder mit Mehr- und Überstunden arbeiten als Träger ohne einen Pool an Springerkräften. Gleiche Ergebnisse zeigen sich auch bezüglich des Einsatzes von kurz- und mittelfristigen Maßnahmen mit nicht einschlägig qualifiziertem Personal sowie der angebotsbezogenen Maßnahmen. Das bedeutet, obwohl es eine Reihe an Trägern gibt, die mit Springerkräften arbeiten, die im Grunde die Aufgabe kurzfristiger Personalausfälle erfüllen müssten, führt dies nicht dazu, dass diese Träger andere Maßnahmen seltener in ihrem Repertoire aufnehmen.

Diese Ergebnisse könnten mit ganz unterschiedlichen Gründen zusammenhängen: Möglich ist, dass Träger, die mit Springerkräften arbeiten, auch diejenigen Träger sind, die generell die größten Personalengpässe haben und daher auf ein umfangreiches Repertoire angewiesen sind. Des Weiteren ist es möglich, dass der vorhandene Pool an Springerkräften nicht ausreicht, um alle Personalengpässe auszugleichen oder die Springerkräfte stehen nicht nur für Personalausfälle zur Verfügung, sondern werden generell in die Personalplanungen einbezogen, sodass diese im Grunde keine tatsächlichen zusätzlichen Ressourcen sind. Außerdem ist denkbar, dass gerade Frauen, die aus einer Elternzeit zurückkehren, verstärkt als Springerkräfte eingesetzt werden. Sind diese nur auf Teilzeitstellen und fallen aufgrund von sogenannten „Kinderkrankentagen“ häufig aus, stehen sie zum Ausgleich von weiteren Personalausfällen nicht in dem Maße zur Verfügung, wie sie benötigt würden.

Abb. 2: Maßnahmen der Träger bei Personalausfällen nach Trägermerkmalen (Angaben in %)



n = 906; gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

Blick man nun noch einmal anhand der trägerspezifischen Merkmale auf diese Einzelmaßnahmen, lassen sich zum Teil deutliche Muster erkennen. So zeigt sich bei den öffentlichen Trägern, dass sie zumeist auf Maßnahmen zurückgreifen, die entweder mit einer kurz- oder mittelfristigen Erhöhung der Arbeitsumfänge des vorhandenen Personals verbunden ist, oder mit Möglichkeiten, Personal flexibel einzusetzen (vgl. Abb. 2). Maßnahmen, die Personal erfordern, das noch nicht in den Einrichtungen oder beim Träger angestellt ist, setzen sie hingegen deutlich seltener ein als andere Träger. Die freigemeinnützig nichtkonfessionellen Träger heben sich insofern von den weiteren Trägern ab, als dass jeder dritte Träger ehrenamtliche Kräfte oder Eltern mobilisiert.⁴ Bei den öffentlichen, den freigemeinnützig-konfessionellen und den privatgewerblichen Trägern ist das mit Werten zwischen 9 und 13% deutlich seltener der Fall. Für die privat-gewerblichen Träger fällt auf, dass sie seltener auf Arbeitszeiterhöhungen zurückgreifen als andere Träger, hingegen in der kurzfristigen Perspektive stärker auf Verkürzung der Öffnungszeiten und den gruppen- und einrichtungsübergreifenden Einsatz von Personal setzen. Schließlich lässt sich für die freigemeinnützig-konfessionellen Träger beobachten, dass sie – zusammen mit den öffentlichen Trägern – am häufigsten die Arbeitszeit ihres Personals aufstocken. Demgegenüber setzen sie alle kurz- und mittelfristigen Maßnahmen durch nicht einschlägiges Personal vergleichsweise seltener als die freigemeinnützig-nichtkonfessionellen und die privat-gewerblichen Träger ein.

Mit Blick auf die Größe der Träger erstaunt zunächst der Befund, dass kleine Träger sowohl seltener auf kurz- und mittelfristige Maßnahmen durch einschlägig qualifiziertes Personal zurückgreifen als auch gleichzeitig seltener Gruppen zusammenlegen oder schließen. Auf den zweiten Blick wird jedoch deutlich, dass sie die kurzfristigen Personalausfälle scheinbar vermehrt durch den Einsatz von ehrenamtlichen Kräften und Eltern sowie durch Honorarkräfte auszugleichen versuchen und damit stärker auf zusätzliche Hilfe von außen setzen, die jedoch gleichzeitig häufig geringere oder keine Qualifikationen für die Tätigkeit in den Kitas haben werden. Unklar bleibt dabei allerdings, wofür diese Personen eingesetzt werden und welche Aufgaben sie erfüllen.

Um bei kurzfristigen Personalausfällen strukturiert und geplant vorgehen zu können, ist es für Einrichtungen wichtig, dass von Seiten des Trägers potenzielle Maßnahmen für den Umgang mit den Ausfällen benannt sind, aber auch, dass ein mit ihrem Träger abgestimmter Plan vorhanden ist, welche Maßnahmen unter welchen Umständen zu ergreifen sind. Daher wurden die Träger im Rahmen der TrEiKo-Erhebung auch danach gefragt, ob sie die Maßnahmen in einem verbindlichen Plan festgelegt haben. Knapp drei Viertel der befragten Träger haben dies bejaht, sodass aber auch immerhin jeder vierte Träger keine verbindlichen Vereinbarungen mit seinen Einrichtungen darüber geschlossen hat, wie mit kurzfristigen Personalausfällen umzugehen ist. Dies ist signifikant seltener bei den freigemeinnützig-konfessionellen Trägern (67%) der Fall als bei den öffentlichen (79%) und den privat-gewerblichen (78%). Hinsichtlich der Größe der Träger sind es erstaunlicherweise die großen Träger, die mit 65% deutlich seltener entsprechende Vorkehrungen treffen als kleine (74%) und mittelgroße Träger (81%).

3.2 Personalrekrutierung

Kommt es in den Kitas nicht nur zu temporären Personalausfällen für einen kurzen Zeitraum, sondern zu Kündigungen, altersbedingten Ausstiegen oder Mutterschutz und Elternzeiten, sind die Träger in der Regel gefordert, Neueinstellungen vorzunehmen. Um gerade in Zeiten eines hohen Fachkräftebedarfs qualifiziertes Personal zu finden, sollten Träger „Strategien zur gezielten Personalrek-

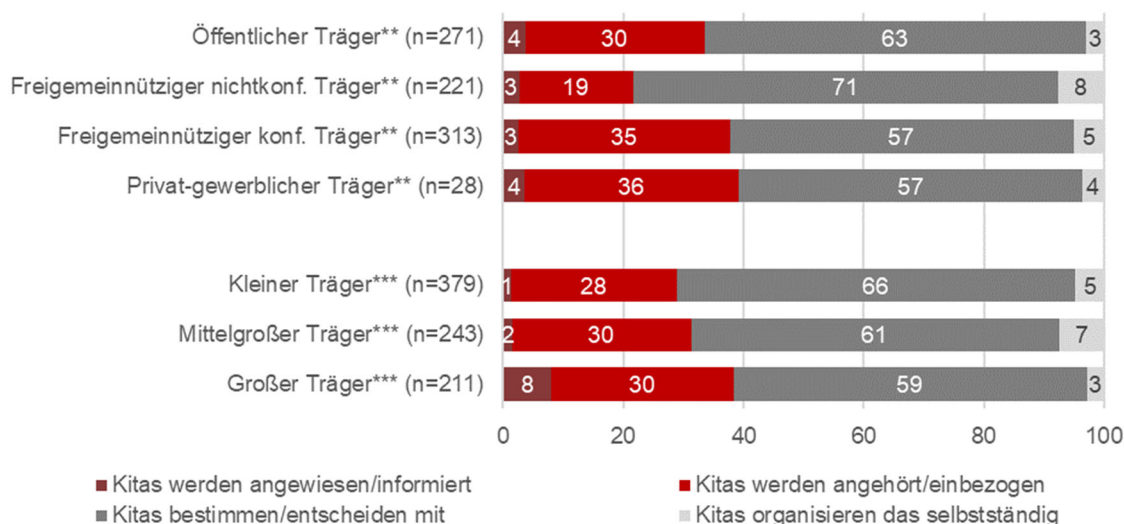
4 Innerhalb der freigemeinnützig-nichtkonfessionellen Träger waren knapp 50% Elterninitiativen. Diese setzen zudem verstärkt auf die Mobilisierung von ehrenamtlichen Kräften und Eltern, womit dieser hohe Unterschied zu den weiteren Trägern erklärbar ist.

rutierung [...] entwickeln und umsetzen. Dazu gehört neben der Gestaltung äußerer attraktiver Arbeitsbedingungen (angemessenes Gehalt, längerfristige oder unbefristete Arbeitsverträge, transparente Stellenanforderungen, evtl. Möglichkeiten zur begrenzten Individuellen Arbeitszeitgestaltung) auch die strukturierte Kooperation mit Ausbildungsinstitutionen (Hochschulen, Fachschulen etc.), um bereits während der Ausbildungen Personen für das [...] Arbeitsfeld und für die [...] Organisation zu interessieren“ (Merchel, 2015, S. 232). Neben den benannten Aspekten ist letztlich zur Besetzung vakanter oder neu geschaffener Stellen der Prozess der Stellenausschreibungen und der Personalauswahl wichtiger Bestandteil der Personalgewinnung.

Um möglichst sowohl qualifiziertes Personal als auch Fachkräfte zu finden, die in das Teamgefüge der Kitas passen, ist eine Beteiligung der Kitas in die entsprechenden Prozesse hilfreich. Fragt man die Träger danach, in welchem Maße sie ihre Kitas in diesen Prozess einbinden, zeigt sich, dass die Träger diesen nur in Ausnahmefällen allein und ohne Beteiligung ihrer Kita(s) durchführen (3%). Knapp jeder dritte Träger bezieht seine Kitas ein bzw. hört sie in diesen Prozessen an. Die Mehrzahl der Träger, immerhin 63%, lassen ihre Kitas hierbei mitentscheiden und mitbestimmen. Und 5% der Träger überlässt diese Aufgabe jedoch komplett seinen Kitas und delegiert seine Trägeraufgaben damit an die Einrichtungen.

Nach Trägermerkmalen zeigen sich dabei nur geringe Unterschiede. Lediglich die freigemeinnützigen nichtkonfessionellen Träger lassen ihre Kitas signifikant häufiger bei dem Prozess der Personalrekrutierung mitbestimmen bzw. mitentscheiden (71%) während sie gleichzeitig ihre Kitas seltener nur anhören und einbeziehen (vgl. Abb. 3). Mit Blick auf die Trägergröße wird deutlich, dass große Träger ihre Kitas mit 8% etwas häufiger anweisen bzw. informieren als kleine und mittelgroße Träger (1 bzw. 2%) und sie dafür seltener mitbestimmen bzw. -entscheiden lassen.

Abb. 3: Zusammenarbeit mit der Kita beim Prozess der Personalrekrutierung nach Trägermerkmalen (Angaben in %)



*** $p < 0,001$, ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$, p -Werte basieren auf dem Pearson- χ^2 -Unabhängigkeitstest; gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

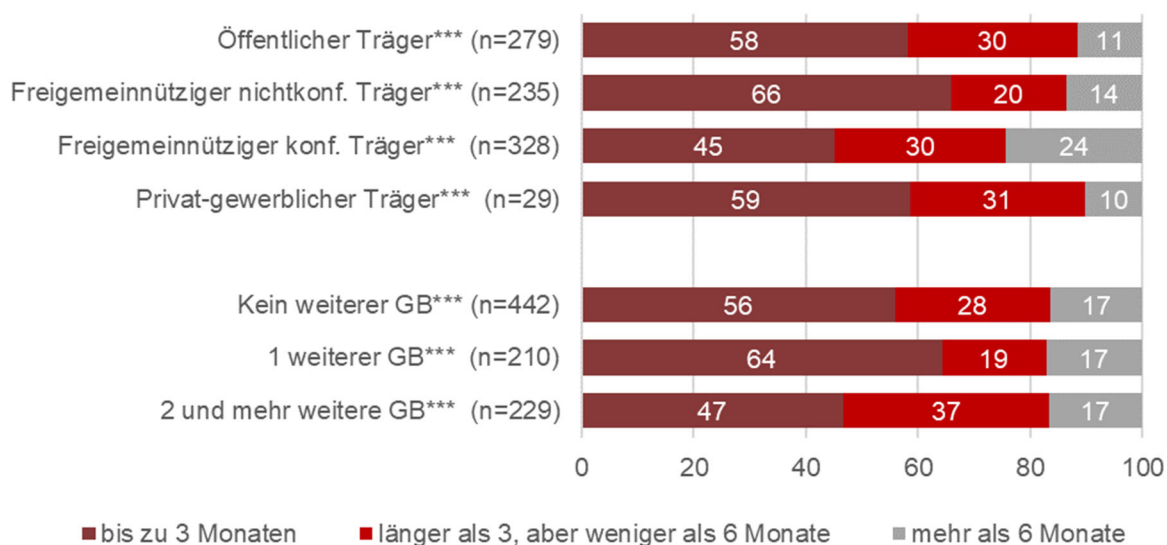
Ein Indikator dafür, wie gut es einem Träger gelingt, qualifizierte Fachkräfte zu rekrutieren und für sich zu gewinnen, ist die Dauer von Stellen(nach)besetzungsverfahren, bei den Arbeitsagenturen auch Vakanzzeiten genannt. Benötigen die Träger mehr als ein halbes Jahr, um eine freie Stelle zu besetzen, ist anzunehmen, dass sie in der Regel große Schwierigkeiten haben, qualifiziertes und

passendes Personal für ihre Einrichtungen zu finden. Das heißt, sie müssen die Stellen möglicherweise auch mehrfach ausschreiben. In der TrEiKo-Befragung haben immerhin 17% der Träger dies angegeben. Mehr als die Hälfte der Träger (56%) scheint aber keine Schwierigkeiten bei der Stellen(nach)besetzung zu haben, da sie angaben, dass sie drei Monate und weniger dafür benötigen. 28% der Träger benötigen in der Regel zwischen mehr als drei und bis zu sechs Monate.

Am schwierigsten erweist sich die Stellen(nach)besetzung bei den freigemeinnützig-konfessionellen Trägern. Jeder vierte Träger dieser Trägergruppe gab an, dass er in der Regel mehr als sechs Monate dafür benötigt (vgl. Abb. 4). Dies erstaunt wenig vor dem Hintergrund, da insbesondere katholische Träger vielfach darauf geachtet haben, dass ihr Personal nicht nur qualifiziert ist, sondern zugleich auch ihrer Konfession angehört, sodass sie auf eine wesentlich geringere Anzahl an Personen zurückgreifen können, die potenziell für ihre Stellen in Frage kommen. Von den weiteren Trägergruppen meldeten nur zwischen 10 und 14% eine entsprechende Dauer der Stellen(nach)besetzung. Die geringsten Schwierigkeiten scheinen die freigemeinnützig-nichtkonfessionellen Träger zu haben. Von ihnen haben zwei von drei Trägern angegeben, dass sie frei gewordene Stellen in der Regel im Zeitraum von bis zu drei Monaten nachbesetzen können.

Darüber hinaus zeigen sich signifikante Unterschiede bei den Trägern nach Geschäftsbereichen: Träger mit zwei und mehr Geschäftsbereichen benötigen mit 37% am längsten mehr als drei bis zu sechs Monate für Stellen(nach)besetzungen. In der Regel am schnellsten schaffen es Träger mit einem weiteren Geschäftsbereich, die Stellen (nach)zubesetzen – fast zwei Drittel dieser Träger haben dies in drei Monaten oder schneller geschafft.

Abb. 4: Dauer der Stellenbesetzung nach Trägermerkmalen (Angaben in %)



***p < 0,001, **p < 0,01, *p < 0,05, p-Werte basieren auf dem Pearson-Chi²-Unabhängigkeitstest; gewichtete Ergebnisse
 Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

Um den erhöhten Anforderungen, aber auch den vermehrten Personalausfällen aufgrund von Krankheit etc. während der Coronapandemie entgegenzuwirken, haben Träger teilweise zusätzliches Personal rekrutiert. Im Rahmen der TrEiKo-Befragung, die Ende 2020/Anfang 2021 – etwa ein Dreivierteljahr nach der ersten Lockdownphase – durchgeführt wurde, gab jeder vierte Träger an, zusätzliches Personal während der Coronapandemie rekrutiert zu haben. Diese Möglichkeit haben verstärkt freigemeinnützige Träger genutzt – und zwar 27% der konfessionellen und 34% der nicht-konfessionellen Träger. Im Vergleich dazu waren es nur 16% der privatgewerblichen und 18% der öffentlichen Träger.

Und auch mit Blick auf die Größe der Träger nach Anzahl der Geschäftsbereiche zeigen sich signifikante Unterschiede. So hat jeder dritte Träger, der mindestens zwei Geschäftsbereiche hat, zusätzliches Personal rekrutiert, während es lediglich jeder fünfte Träger ohne weitere Geschäftsbereiche war.

3.3 Zusammenfassung und Empfehlungen

Personalausfälle treten in allen Organisationen auf – so auch in Kitas. Aufgrund der angespannten Personalsituation, die insbesondere mit dem massiven Ausbau der Kindertagesbetreuung in Deutschland zusammenhängt und schon viele Jahre andauert, sind Fragen des Umgangs mit Personalausfällen und der Personalrekrutierung nach wie vor von zentraler Bedeutung für das Feld. Aus der TrEiKo-Befragung zeigt sich, dass die Träger im Mittel knapp 3,8 Maßnahmen einsetzen, um kurzfristige Personalausfälle auszugleichen. Zwar nutzen sie sowohl angebotsbezogene als auch personalbezogene Maßnahmen, die kurz- oder mittelfristig angelegt sein können, allerdings zeigt sich, dass die meisten Träger an einer Hauptstrategie festhalten: Die überwiegende Mehrzahl der Träger setzt seine Maßnahmen auf das bereits in ihren Einrichtungen angestellte Personal – und zwar durch Mehr- und Überstunden, durch zeitliche Aufstockungen der bestehenden Verträge oder durch den flexiblen Einsatz des Personals zwischen Gruppen und Kitas.

Deutlich seltener haben die Träger in der 2020/21 durchgeführten TrEiKo-Befragung angegeben, dass sie angebotsreduzierende Maßnahmen einsetzen, auf nicht- bzw. gering qualifiziertes Personal zurückgreifen oder Personal außerhalb der Einrichtung akquirieren. Demnach lag der Fokus der Träger vermehrt darauf, sowohl das quantitative Angebot aufrecht zu erhalten, als auch die Fachlichkeit beizubehalten und damit personelle Unterbesetzungen nicht zu Lasten der Kinder oder ihrer Familien auszugleichen.⁵

Wurde es notwendig, dass Stellen aufgrund von mittel- und langfristigen Personalausfällen oder Kündigungen neu besetzt werden mussten, hatten zum Befragungszeitpunkt mehr als die Hälfte der Träger scheinbar geringe bis keine Schwierigkeiten, Personal dafür zu finden. Hingegen schien bei immerhin 17% der Träger das Gegenteil der Fall zu sein, da sie in der Regel mindestens sechs Monate benötigten, um eine Stelle zu besetzen. Das deutet darauf hin, dass sie teilweise auch mehrfach ausschreiben mussten, um geeignetes Personal zu finden⁶ und somit gleichzeitig die Einrichtungen die entsprechenden Personalausfälle über einen langen Zeitraum kompensieren mussten.

Den Prozess der Personalrekrutierung überlassen die Träger in der Regel weder den Kitas noch führen sie diesen komplett ohne die Kitas durch. Daran wird auch deutlich, dass die Träger in diesem Bereich einerseits eine zentrale Aufgabe erkennen, die nicht delegiert werden kann. Gleichzeitig dürfte ihnen bewusst sein, dass es bedeutsam ist, die Kitas einzubinden, um letztlich gute Kita-Teams zusammenzustellen, die konstruktiv und vertrauensvoll zusammenarbeiten müssen, sodass es wichtig ist, die Einrichtungen in diesen Prozess einzubeziehen.

Insgesamt zeigt sich, dass die Trägerart und die Trägergröße hinsichtlich der Dauer der Stellenbesetzung als auch der Maßnahmen bei den Personalausfällen bedeutsam sind. So konnte bereits während des Jahreswechsels 2020/21 jeder vierte freigemeinnützig-konfessionelle Träger seine Stellen nicht innerhalb eines halben Jahres besetzen, während dies deutlich seltener bei den weiteren Trägern zutraf. Dies ist vor dem Hintergrund besonders bedenklich, da gerade die katholischen Träger überdurchschnittlich viel älteres Personal haben, das in den nächsten Jahres altersbedingt in

5 Jüngere Studien weisen darauf hin, dass die Träger mittlerweile deutlich häufiger als noch im Jahr 2020 mit angebotsreduzierenden Maßnahmen arbeiten (u.a. Balaban-Feldens et al., 2024).

6 Jüngere Studien weisen darauf hin, dass sich diese Situation in den Folgemonaten noch einmal deutlich verschlechtert hat (u.a. Balaban-Feldens et al., 2024).

die Rente übergehen wird und in den vergangenen Jahren vergleichsweise wenig junge Fachkräfte gewinnen konnten (Wallußek et al., 2022).

Diese Schwierigkeiten, neues Personal zu finden, spiegelt sich auch in den Maßnahmen bei kurzfristigen Personalausfällen wider: Hier zeigt sich, dass diese Träger weniger Maßnahmen einsetzen, die auf die Akquise neuen Personals abzielen und im Gegenzug meist die höchsten Anteile bei Maßnahmen aufweisen, die das bereits vorhandene Personal und die Reduzierung des Angebots betreffen. Für die katholischen Träger wird es – auch und gerade vor dem sich aktuell weiter verschärfenden Fachkräftemangel – daher kurzfristig von besonderer Relevanz sein, Strategien der Personalgewinnung und -bindung weiterzuentwickeln, um auch zukünftig den personellen Voraussetzungen in ihren Kitas gerecht zu werden.

Für kleine Träger zeigt sich, dass diese zwar hinsichtlich der Dauer der Stellenbesetzung keine besonderen Schwierigkeiten haben. Mit Blick auf die Maßnahmen bei kurzfristigen Personalausfällen jedoch können sie auf weniger Maßnahmen zurückgreifen als größere Träger und dabei vor allem angebotsreduzierende und personalbezogene Maßnahmen, die das einschlägig qualifizierte Personal betreffen, seltener in ihr Repertoire aufnehmen als größere Träger. Insgesamt lässt sich zwar bei den kleinen Trägern auch die Strategie beobachten, dass die personalbezogenen Maßnahmen, die das bereits in den Einrichtungen vorhandene Personal betreffen, von der Mehrzahl der Träger genutzt wird – allerdings auf einem geringeren Niveau und daher bei diesen Trägern vermehrt mit dem kurz- und mittelfristigen Einsatz von nicht einschlägig qualifiziertem Personal gearbeitet wird.

Empfehlungen

- Differenzierte Strategie für kurzfristige Personalausfälle entwickeln, diese in einem Notfallplan festhalten und an die Kitas kommunizieren
- Bei der Dienstplangestaltung potenzielle kurzfristige Personalausfälle durch ein kluges Ausfallzeitenmanagement berücksichtigen.
- Verstärkt einrichtungsübergreifende Springerpools aufbauen, die im Falle kurzfristiger Personalausfälle genutzt werden können.
- Sinnvoller Einsatz von nicht-einschlägig-qualifiziertem Personal in Bereichen außerhalb der direkten pädagogischen Arbeit (z.B. Unterstützung im hauswirtschaftlichen Bereich oder bei einfachen Bürotätigkeiten durch Kita-Helfer:innen)
- Entlastung von Führungskräften durch Verwaltungskräfte
- Im Hinblick auf die Dauer der Nachbesetzung, auch das Potential der freigemeinnützigen Träger nutzen und bspw. auf religiöse Zugehörigkeit zu verzichten bzw. AZK-Klausel zu lockern bzw. diese nicht als Voraussetzung in die Stellenausschreibung aufnehmen
- Prozess der Personalrekrutierung in all seinen Facetten nutzen, was bedeutet, auch in Zeiten, in denen keine Stellenbesetzungsverfahren laufen, Netzwerke in Organisationen aufbauen, über die neues Personal gefunden werden kann (wie Fachschulen und Hochschulen)

4 Personalbindung

Kita-Träger stehen auf der Ebene der Organisation vielerorts vor der Herausforderung, dass ihnen nicht ausreichend pädagogisches Personal zur Verfügung steht. Nach Schätzungen der DLKL-Studie wird in über 9.000 Kitas in Deutschland über die Hälfte des Jahres in aufsichtspflichtrelevanter Personalunterdeckung gearbeitet (Schieler et al., 2022, S. 6). Ein Großteil von Führungskräften (84%) gibt zudem an, dass sich der Personalmangel im letzten Jahr verschärft hat und es noch schwieriger geworden ist, offene Stellen mit passenden Bewerber:innen zu besetzen. Der herrschende Mangel an Fachkräften scheint unter den Trägern zu einem regelrechten Wettbewerb um (qualifiziertes) Personal geführt zu haben, unter anderem auch um den geforderten quantitativen Ausbau und die qualitative Weiterentwicklung ihrer Einrichtung(en) umzusetzen (Birkel-Barmsen & Madeira Firmino, 2022). Es ist zu erwarten, dass sich diese Situation in den nächsten Jahren nicht entspannen, sondern noch weiter verschärfen wird (Fuchs-Rechlin et al., 2022, S. 34).

Schlechte Arbeitsbedingungen und starke berufliche Belastungen können auf der individuellen Ebene häufig ein Grund sein, sich darüber Gedanken zu machen, die derzeitige Stelle zu kündigen (Schreyer et al., 2014, S. 133). Auf der Ebene der Organisation bedeutet Personalfuktuation einen Verlust an Know-how und Wissen; zudem kostet jeder Personalwechsel wertvolle Ressourcen – allem voran Zeit für Ausschreibungen, Auswahlgespräche und Einarbeitung, aber auch jeder Invest in Form von früheren Weiterbildungsmaßnahmen geht verloren. Erfolgreiche Mitarbeiterbindung sichert der Organisation nicht nur das Fortbestehen, vielmehr kann auch davon ausgegangen werden, dass eine hohe Bindung an die Organisation durch die Mitarbeitenden auch deren Bereitschaft erhöht, Innovationen und Veränderungen mitzutragen, aber auch Engpässe bspw. durch Krankheitsausfälle aufzufangen.

Im Wettbewerb um Personal erscheint es elementar, dass Träger trotz der schwierigen Rahmenbedingungen als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen werden und sich der Aufgabe stellen, ein attraktives und förderliches Arbeitsumfeld zu schaffen, um Fachkräfte zu gewinnen und an die Organisation zu binden (Noll et al., 2019, S. 495). Träger von Kitas weisen mehrheitlich kleine und kleinste Organisationsgrößen auf und haben häufig geringe oder gar keine Ressourcen für ein geregeltes Personalmanagement zur Verfügung (Noll et al., 2019, S. 492). Daher liegt die Vermutung nahe, dass die angespannte Situation und der Wettbewerb um Fachkräfte vor allem für kleine Träger eine große Herausforderung bedeutet. Daher stellt sich die Frage, was erfolgreiche Mitarbeiter:innenbindung ausmacht, d.h., in welche Maßnahmen eines Bindungsmanagements Kita-Träger investieren sollten.

Maslow (1943) geht davon aus, dass alle Individuen die gleichen Grundbedürfnisse haben und weitere Bedürfnisse hierarchisch geordnet sind (Bedürfnispyramide). Er bezeichnete die unteren drei Stufen (psychologische Motive, Sicherheit, Zugehörigkeit) als sogenannte „Mangel- oder Defizitbedürfnisse“, die zuerst gesättigt werden müssen, danach siedelte er auf den beiden höher gelegenen Stufen die sogenannte „Wachstumsbedürfnisse“ (Wertschätzung und Selbstverwirklichung) an, die nicht mehr nach dem Auflösen eines Mangels streben, sondern auf die Befriedigung von höchst individuellen Bedürfnissen zielen. Herzberg et al. (1959) konkretisierten diese Heuristik durch die Erkenntnis, dass die Befriedigung der unteren Ebenen nicht die Zufriedenheit an sich erhöht, dadurch also kein positiver Einfluss auf die Leistungsbereitschaft oder das Commitment zu erwarten ist, sondern lediglich einen Zustand des „Nicht-Unzufriedenseins“ begründet. In der vorliegenden Analyse werden die von Maslow (1943) definierten Dimensionen weder als allgemeingültige Erklärung noch in einer hierarchischen Reihenfolge betrachtet. Stattdessen dienen sie als strukturierendes Instrument zur Systematisierung der verschiedenen Maßnahmen.

Auf der Ebene der Organisation lässt sich daraus schließen, dass es das Ziel der Mitarbeiter:innenbindung in Sachen Motivation ist, durch den Einsatz angemessener Motivatoren und durch die Vermeidung von Unzufriedenheit erzeugenden Einflüssen (Hillebrecht, 2021, S. 143), die unterschiedlichen Motivationsklassen der Mitarbeiter:innen zu erkennen, diese aufzugreifen und ihnen darin Unterstützung bzw. Förderung anzubieten (Knoblauch, 2004, S. 107). Für das Feld der Frühen Bildung könnte dies nach Knoblauch (2004), angelehnt an Pitsch (2018, S. 139), wie folgt aussehen:

Abb. 5: Motivationsklassen und Maßnahmen zur Personalbindung durch Kita-Träger

Dimension	Angebote & Maßnahmen der Träger
Selbstverwirklichung	Umfangreiche Fort- und Weiterbildung Vereinbarkeit Familie und Beruf Aufgabenerweiterung
Wertschätzung	Aufstiegsmöglichkeiten Feedbackgespräche Gesundheitsförderung Zulagen
Zugehörigkeit	Teambildung Teamentwicklung
Sicherheit	Unbefristeter Arbeitsvertrag Vergütung nach Tarifvertrag

Quelle: Motivationsklassen nach Knoblauch (2004, S.107); Darstellung in Anlehnung an Pitsch (2018, S. 139)

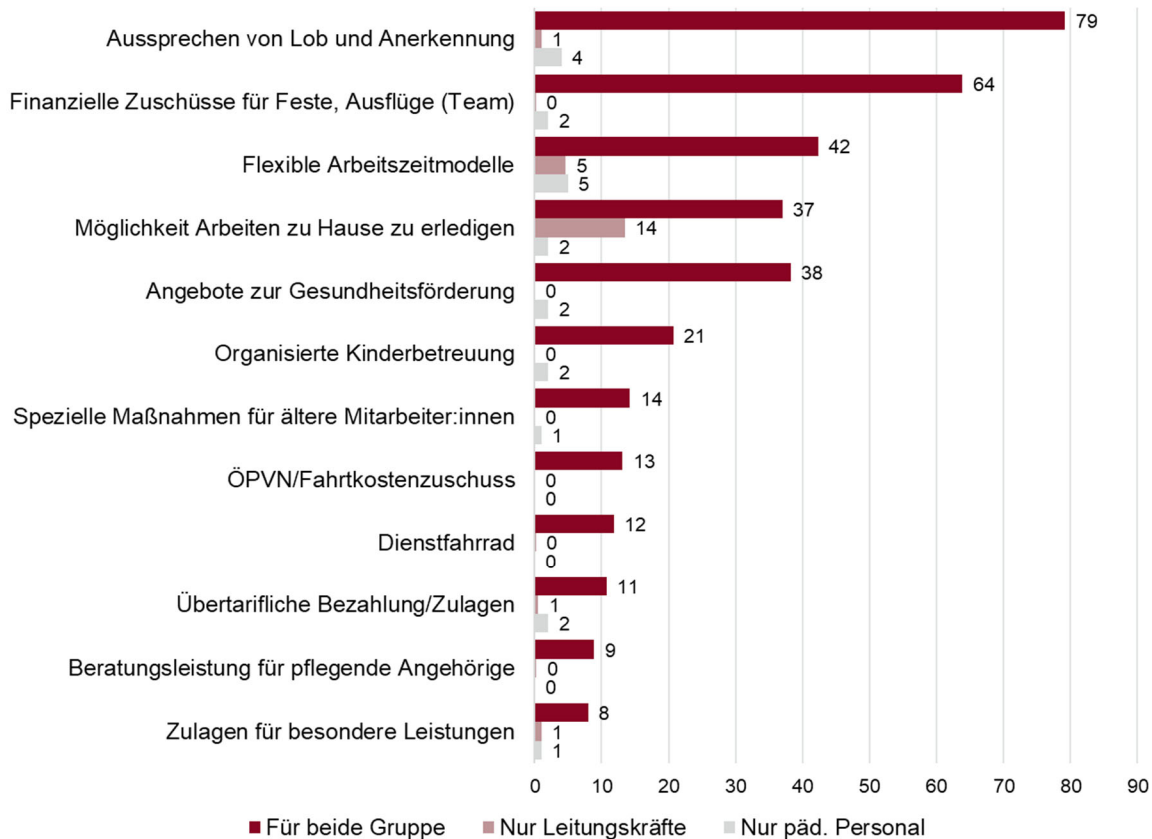
4.1 Maßnahmen der Träger zur Personalbindung

Die Annahme, dass Träger nicht umhinkommen, Maßnahmen und Angebote zur Bindung der Fachkräfte einzusetzen wird durch die Analysen der TrEiKo-Befragung gestützt, die offenlegt, dass über 90% der Träger in Personalbindungsmaßnahmen investieren. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass Kita-Träger bei der Umsetzung von Maßnahmen der Mitarbeiter:innenbindung kaum zwischen Leitungs- und Fachkräften differenzieren. Wenn sie Maßnahmen umsetzen, dann in der Regel für beide Gruppen (vgl. Abb. 6). Eine Ausnahme bildet hier nur die Möglichkeit Arbeiten zu Hause zu erledigen, hier zeigt sich – sicherlich erwartungsgemäß –, dass Fachkräfte im pädagogischen Dienst stärker an die Arbeit (auch für Dokumentationen, Vorbereitungen, etc.) in der Einrichtung gebunden sind, als Leitungskräfte.

Fast 80% der Träger geben an, dass sie ihren Mitarbeiter:innen Lob und Anerkennung aussprechen. Finanzielle Zuschüsse für Feste und Ausflüge werden von knapp zwei Dritteln (64%) als Maßnahme zur Personalbindung genannt. Bindungsmaßnahmen, die sich in Richtung von Vereinbarkeit von Beruf und Familie interpretieren lassen, wie flexible Arbeitszeitmodelle (42%), die Möglichkeit Arbeiten von zu Hause zu erledigen (37%), Zugang zu einer organisierten Kinderbetreuung (21%) und Beratungsleistungen für pflegende Angehörige (9%) bilden insgesamt eher die Ausnahme als die Regel. Gleiches gilt für Maßnahmen und Angebote zur Unterstützung der Gesundheit des Personals (38%) und spezielle Angebote für ältere Mitarbeiter:innen (14%). Es lässt sich jedoch festhalten, dass die beiden zuletzt genannten Maßnahmen in den vergangenen Jahren im Vergleich zu den

Ergebnissen der AQUA-Studie (Schreyer et al., 2014, S. 62) scheinbar an Bedeutung gewonnen haben. Direkte oder indirekte finanzielle Zuwendungen, wie ein ÖPNV-Ticket oder einen Fahrtkostenzuschuss (13%), übertarifliche Zahlungen/Zulagen (11%) und Zulagen für besondere Leistungen (8%) werden nur in seltenen Fällen als Bindungsmaßnahme durch die Träger genannt.

Abb. 6: Maßnahmen/Angebote der Träger zur Personalbindung nach Gruppen (Angaben in %)



Mehrfachnennungen möglich, n=906, gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

Es stellt sich allerdings die Frage, was erfolgreiche Personalbindung ausmacht, in welche Maßnahmen eines Bindungsmanagements sich die Investition auf der Ebene der Organisation also lohnt. Die AQUA-Studie liefert Hinweise darauf, dass Feste und Ausflüge mit den Kolleginnen auf dem letzten Platz der eingeschätzten Wichtigkeit durch Fachkräfte landen (lediglich 31% empfinden dies als absolut bis sehr wichtig), die Maßnahme wird im Rahmen der TrEiKo-Befragung jedoch am zweiten häufigsten (64%) durch die Träger genannt (Schreyer et al., 2014, S. 56). Spezielle Maßnahmen für ältere Mitarbeiter:innen werden hingegen im Rahmen der AQUA-Studie von 92% der befragten Fachkräfte als absolut wichtig bis wichtig erachtet, im Rahmen der TrEiKo-Befragung jedoch nur von 14% der Träger als Maßnahme umgesetzt. Es scheint folglich eine gewisse Diskrepanz zwischen den von Mitarbeiter:innen gewünschten und den von Trägern umgesetzten Angeboten zu bestehen.

Festzuhalten ist daher: Die Orientierung an den tatsächlichen Bedürfnissen der Mitarbeitenden, wie von Klaudy et al. (2016) postuliert, ist von entscheidender Bedeutung für das zukünftige Personalmanagement. Ausgehend von der beschriebenen motivationstheoretischen Rahmung nach Knobloch (2004) lässt sich anhand der Onlinebefragung analysieren, welche Motive die Träger mit ihren

Maßnahmen zur Fachkräftebindung ansprechen. Auch im Rahmen dieser Analysen werden Unterschiede differenziert nach Trägermerkmalen dargestellt, berichtet werden dabei ausschließlich signifikante Zusammenhänge.

4.2 Maßnahmen der Dimension Sicherheit

Ein sicherer Arbeitsplatz in Form eines unbefristeten Arbeitsvertrages oder finanzielle Sicherheit in Form von tariflicher Bezahlung zählen zu den Grundbedürfnissen. Im Rahmen der AQUA-Studie können Schreyer et al. (2014, S. 56) zeigen, dass auch für die Gruppe der pädagogisch Tätigen im Feld der Frühen Bildung ein sicherer Arbeitsplatz ausgesprochen wichtig ist.

Die Frühe Bildung ist ein öffentlich reguliertes Arbeitsfeld. Daher verwundert es nicht, dass mit 96% über alle Träger hinweg, die Vergütung nach einem Tarifvertrag als Standard angesehen werden kann (vgl. Tab. 9).

Tab. 9: Träger mit Bindungsmaßnahmen in der Dimension „Sicherheit“ nach Trägermerkmalen (Angaben in %)

Trägermerkmale	Ausschließlich unbefristete Arbeitsverträge	Vergütung nach Tarifvertrag	n=
Insgesamt	38	96	
<i>Trägerart</i>			
Öffentliche Träger	42	100	246-279
Freigemeinnützig-nichtkonfessionelle Träger	42	90	229-235
Freigemeinnützig-konfessionelle Träger	28	100	286-323
Privat-gewerbliche Träger	68	80	28-30
<i>Signifikanz</i>	<i>p<.001</i>	<i>p<.001</i>	
<i>Zeitpunkt der Trägergründung</i>			
Bis 2009	37	97	658-711
Nach 2010	30	89	68-72
<i>Signifikanz</i>	<i>n. sig.</i>	<i>p<.01</i>	
<i>Trägergröße (gemessen an der Anzahl der Kinder mit Betreuungsvertrag)</i>			
Sehr kleine Träger	54	93	209-210
Kleine Träger	36	98	201-206
Mittelgroße Träger	33	90	80-86
Große Träger	27	99	291-334
<i>Signifikanz</i>	<i>p<.001</i>	<i>p<.001</i>	
<i>Trägerstandort</i>			
Westdeutschland	35	98	602-663
Ostdeutschland	39	91	156-167
<i>Signifikanz</i>	<i>n. sig.</i>	<i>p<.001</i>	

Mehrfachnennungen möglich, p-Werte basieren auf dem χ^2 -Test; gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

Der differenzierte Blick nach Trägerart legt allerdings offen, dass durchaus Unterschiede zwischen den Trägern bestehen, während nur 80% der privat-gewerblichen und 90% der freigemeinnützig-nichtkonfessionellen nach Tarifvertrag vergüten, ist dies bei 100% der öffentlichen und freigemeinnützig-konfessionellen Träger der Fall. Für die Trägergröße kann berichtet werden, dass nahezu alle großen (99%) und kleinen (98%) Träger auf Basis eines Tarifvertrages vergüten, während dies bei sehr kleinen (93%) und mittelgroßen Trägern (90%) etwas seltener der Fall ist. Signifikante Unterschiede zeigen sich auch mit Blick auf den Trägerstandort und den Beginn des Kitabetriebs, während in Ostdeutschland 91% der Träger nach einem Tarifvertrag vergüten, liegt der Wert in Westdeutschland mit 98% einige Prozentpunkte höher. Bezüglich des Alters des Trägers legen die Analysen offen, dass ältere Träger signifikant häufiger nach Tarif bezahlen als jüngere Träger (97% vs. 89%).

Auf befristete Arbeitsverträge verzichten im Vergleich jedoch lediglich 38% der Träger, was angesichts des Personalmangels erstaunt, wobei auch hier deutliche Unterschiede differenziert nach Trägermerkmalen bestehen. Sehr kleine Träger (54%) verzichten deutlich häufiger auf Befristungen als kleine (36%), mittlere (33%) und große Träger (27%). Neben der Trägergröße spielt auch die Trägerart für die Befristung des Personals eine Rolle. Zwei Drittel der privat-gewerblichen Träger (68%) vergeben ausschließlich unbefristete Arbeitsverträge, dies ist hingegen wesentlich seltener bei 42% der freigemeinnützig nichtkonfessionellen sowie öffentlichen Träger und mit deutlichem Abstand bei 28% der freigemeinnützig konfessionellen Träger der Fall.

Die Analyse der Gründe, die für Befristungen durch die Träger angegeben werden zeigt, dass der Hauptteil an befristeten Arbeitsverträgen über temporäre Ersatzbedarfe aufgrund von Mutterschutz/Elternzeit (73%), einem Beschäftigungsverbot (40%) und einer Krankheitsvertretung (39%) der Stammebelegschaft erklärt werden können (vgl. Abb. 7). Deutliche Unterschiede hinsichtlich der Trägergröße zeigen sich vor allen Dingen bei Befristungen aufgrund von Projekten oder anderen zeitlich begrenzten Befristungen (18% der sehr kleinen Träger im Gegensatz zu 40% der großen Träger).

Abb. 7: Gründe für Befristungen bei Trägern (Angaben in %)



Mehrfachnennungen möglich, n=605-607; gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

4.3 Maßnahmen der Dimension Zugehörigkeit

Maßnahmen und Angebote zur Personalbindung, die auf das Bedürfnis nach Zugehörigkeit abzielen, wie Maßnahmen zur Teambildung sind insgesamt im Feld der Frühen Bildung vergleichsweise gut etabliert.

Tab. 10: Träger mit Bindungsmaßnahmen in der Dimension „Zugehörigkeit“ nach Trägermerkmalen (Angaben in %)

Trägermerkmale	Teamentwicklungsmaßnahmen	Zuschüsse zu Teamaktivitäten ¹	n=
Insgesamt	63	64	
<i>Trägerart</i>			
Öffentliche Träger	57	47	286
Freigemeinnützig-nichtkonfessionelle Träger	72	78	241-242
Freigemeinnützig-konfessionelle Träger	61	68	334
Privat-gewerbliche Träger	71	74	31
<i>Signifikanz</i>	<i>p<.01</i>	<i>p<.001</i>	
<i>Zeitpunkt der Trägergründung</i>			
Bis 2009	62	67	728-730
Nach 2010	83	76	75-76
<i>Signifikanz</i>	<i>p<.001</i>	<i>n.s.</i>	
<i>Trägergröße (gemessen an der Anzahl der Kinder mit Betreuungsvertrag)</i>			
Sehr kleiner Träger	54	61	216-219
Kleiner Träger	58	65	214-215
Mittelgroße Träger	69	74	87
Große Träger	71	63	337-338
<i>Signifikanz</i>	<i>p<.001</i>	<i>n.s.</i>	
<i>Trägerstandort</i>			
Westdeutschland	63	65	685-686
Ostdeutschland	65	64	167-170
<i>Signifikanz</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	

Mehrfachnennungen teilweise möglich, p-Werte basieren auf dem χ^2 -Test; gewichtete Ergebnisse

¹ Für beide Gruppen

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

63% der Träger bieten Teamentwicklungsmaßnahmen an und investieren in finanzielle Zuschüsse für Teamaktivitäten. Allerdings lassen sich bezogen auf die Dimension „Zugehörigkeit“ auch signifikante Trägerunterschiede beobachten. So bieten vor allem freigemeinnützig nichtkonfessionelle Träger (72%) und privat-gewerbliche Träger (71%), gefolgt von freigemeinnützig konfessionellen Trägern (61%) Teamentwicklungsmaßnahmen deutlich häufiger an als öffentliche Träger (57%). Für die Trägergröße zeigt sich eine signifikante Zunahme der Maßnahme mit der Zunahme der Anzahl an Betreuungsverträgen – während nur etwas mehr als die Hälfte (54%) der sehr kleinen Träger Teamentwicklung als Bindungsmaßnahme einsetzen, sind es 71% der großen Träger. Hinsichtlich des Zeitpunktes der Trägergründung (Alter des Trägers) legt die differenzierte Betrachtung ebenfalls

deutliche Unterschiede offen, während 62% der älteren Träger Teamentwicklungsmaßnahmen für ihre Mitarbeitenden anbieten, ist dies mit 83% bei den jüngeren Trägern wesentlich häufiger der Fall. Möglicherweise sind die Teams bei älteren und kleineren Trägern gefestigter als bei neuen und eher großen Trägern und Teamentwicklungsmaßnahmen für diese eher verzichtbar. Für die finanziellen Zuschüsse zu Teamaktivitäten lassen sich keine signifikanten Unterschiede mit Blick auf die Gründung und die Größe des Trägers berichten, was diese Vermutung stützen kann. Bedeutsame Unterschiede zeigen sich hinsichtlich der finanziellen Zuschüsse zu Teamaktivitäten nur für die Trägerart. Während 78% der freigemeinnützig nichtkonfessionellen und 74% der privat-gewerblichen Träger derartige Zuschüsse gewähren sind es 68% der freigemeinnützig konfessionellen, und mit deutlichem Abstand nur 47% der öffentlichen Träger.

4.4 Maßnahmen der Dimension Wertschätzung

Wertschätzung kann sich in unterschiedlicher Weise ausdrücken, und zwar zum einen monetär etwa in Form übertariflicher Bezahlung oder durch Zulagen und zum anderen nicht- oder indirekt monetär in Form von Personalentwicklung und Karriereförderung (Hillebrecht, 2021, S. 149).

Feedbackgespräche mit Vorgesetzten beim Träger zur pädagogischen Arbeit sind vergleichsweise gut im Feld etabliert und finden bei 63% aller Träger statt (vgl. Tab. 11). Signifikante Unterschiede lassen hierbei sowohl mit Blick auf die Trägerart als auch den Beginn der Kitabetriebsführung berichten. Die differenzierte Analyse zeigt, dass Feedbackgespräche von jüngeren Trägern häufiger als von älteren eingesetzt werden (64% vs. 90%). Es fällt auf, dass nur die Hälfte (50%) der öffentlichen Träger diese Maßnahme durchführt, wohingegen dies bei knapp zwei Dritteln (65%) der freigemeinnützig-konfessionellen Träger der Fall ist. Mit deutlichem Abstand nutzten 73% der freigemeinnützig-nichtkonfessionellen und beachtliche 84% der privat-gewerblichen Träger dieses Instrument der Wertschätzung, gleichwohl aber auch der Qualitätsentwicklung.

Tab. 11: Träger mit Bindungsmaßnahmen in der Dimension „Wertschätzung“ nach Trägermerkmalen (Angaben in %)

Trägermerkmale	Aufstiegsmöglichkeiten zur Leitungskraft ¹	Unterstützung einer berufsbegleitenden Maßnahme ¹	Feedbackgespräche ¹	Übertarifliche Bezahlung ²	Zulagen besondere Leistungen ²	ÖPNV/Fahrtkostenzuschuss ²	Angebote zur Gesundheitsförderung ²	Spezielle Maßnahmen für ältere Mitarbeiter: innen ²	\bar{x}
Insgesamt	43	47	63	11	8	13	38	14	
<i>Trägerart</i>									
Öffentliche Träger	44	48	50	8	7	13	41	12	286-287
Freigemeinnützig nicht-konfessionelle Träger	37	50	73	18	16	14	40	19	239-242
Freigemeinnützig-konfessionelle Träger	46	40	65	6	6	10	30	12	334-335
Privat-gewerbliche Träger	58	74	84	32	10	39	58	19	31-32
<i>Signifikanz</i>	<i>n.s.</i>	<i>p<.001</i>	<i>p<.001</i>	<i>p<.001</i>	<i>p<.001</i>	<i>p<.001</i>	<i>p<.001</i>	<i>n.s.</i>	

Trägermerkmale	Aufstiegsmöglichkeiten zur Leitungskraft ¹	Unterstützung einer berufsbegleitenden Maßnahme ¹	Feedbackgespräche ¹	Über tarifliche Bezahlung ²	Zulagen besondere Leistungen ²	ÖPNV/Fahrtkostenzuschuss ²	Angebote zur Gesundheitsförderung ²	Spezielle Maßnahmen für ältere Mitarbeiter: innen ²	n
Zeitpunkt der Trägergründung									
Bis 2009	44	46	64	12	9	14	37	14	726-731
Nach 2010	49	59	90	14	8	15	41	18	74-75
Signifikanz	<i>n.s.</i>	<i>p < .05</i>	<i>p < .001</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	
Trägergröße (gemessen an der Anzahl der Kinder mit Betreuungsvertrag)									
Sehr kleine Träger	26	28	58	16	10	10	26	9	213-219
Kleine Träger	30	34	67	14	7	11	26	13	213-214
Mittelgroße Träger	45	54	61	12	14	20	38	14	86-87
Große Träger	63	64	69	7	8	15	50	21	337-338
Signifikanz	<i>p < .001</i>	<i>p < .001</i>	<i>n.s.</i>	<i>p < .01</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>p < .001</i>	<i>p < .01</i>	
Trägerstandort									
Westdeutschland	46	43	63	10	8	12	34	14	686-735
Ostdeutschland	40	61	68	15	11	12	40	16	166-170
Signifikanz	<i>n.s.</i>	<i>p < .001</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	

1 Werte enthalten nur die Angaben für das pädagogische Personal.

2 Werte enthalten die Angaben für das pädagogische Personal und die Leitungskräfte.

Mehrfachnennungen teilweise möglich, p-Werte basieren auf dem χ^2 -Test; gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

Aufstiegsmöglichkeiten zur Leitungskraft bieten jeweils 43% der Träger an oder es besteht durch die Unterstützung einer berufsbegleitenden Maßnahme/eines Studiums (47%) zumindest theoretisch die Möglichkeit zur Entwicklung einer Fachkarriere. Diese Maßnahme wird allerdings signifikant häufiger von jüngeren Trägern als von älteren Trägern eingesetzt (46% vs. 59%). Dass sich hierbei deutliche Unterschiede mit Blick auf die Trägergröße zeigen, erstaunt nicht, denn umso größer der Träger umso mehr Fach- und Leitungspersonal wird benötigt und es ist auch auf der Ebene der Organisation durchaus sinnvoll in entsprechende Maßnahmen zu investieren, wohingegen dies bei kleinen Trägern möglicherweise bedeuten könnte, dass ein solcher Invest eher zur Abwanderung als zu Bindung führt, da sie keine bzw. nur in geringem Umfang entsprechende Positionen bieten können. Auch für die Trägerart lassen sich erhebliche Unterschiede konstatieren: während die privat-gewerblichen Träger zu 58% Aufstiegsmöglichkeiten zur Leitungskraft bereitstellen und sogar zu 74% eine berufsbegleitende Maßnahme unterstützen, ist dies bei allen anderen Trägerarten deutlich seltener der Fall. Für diese Maßnahme zeigt sich auch ein signifikanter und erheblicher Unterschied zwischen den westlichen (43%) und den östlichen Ländern (61%).

Zulagen für besondere Leistungen (8%), eine übertarifliche Bezahlung (11%) und ein ÖPNV- bzw. Fahrtkostenzuschuss (13%) als monetäre Maßnahme der Personalbindung und Ausdruck von Wertschätzung finden im Feld der Frühen Bildung nur in Ausnahmefällen Anwendung. Mit Blick auf die übertarifliche Bezahlung bestehen signifikante Zusammenhänge zur Trägergröße. Im Rahmen der differenzierten Analysen zeigt sich eine Abnahme dieser Bindungsmaßnahme mit der Trägergröße von 16% bei den sehr kleinen Trägern auf 7% bei den großen Trägern.

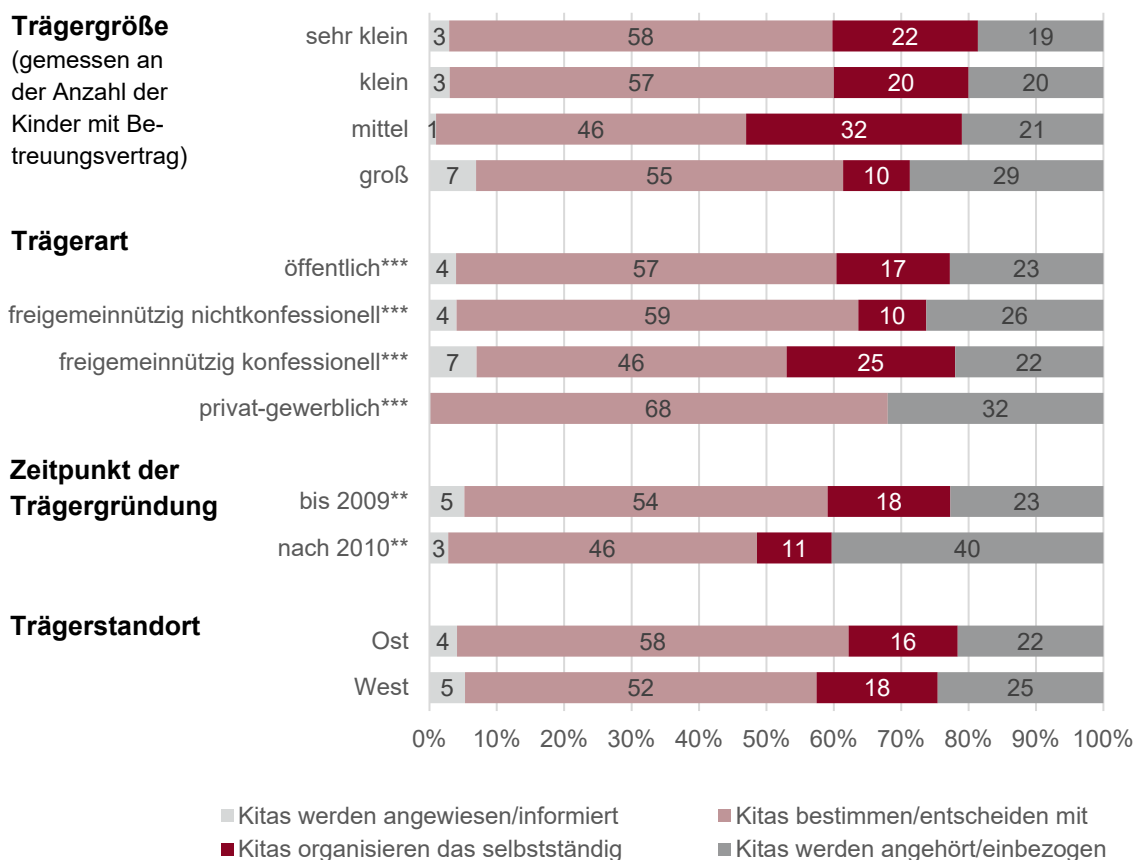
Die differenzierte Betrachtung der Trägerart legt eine große Spannweite zwischen den Trägern offen: Während nur 6% der freigemeinnützig konfessionellen und 8% der öffentlichen Träger übertariflich bezahlen, ist dies hingegen bei 18% der freigemeinnützig nichtkonfessionellen und sogar bei 32% der privat-gewerblichen Träger der Fall. Auch bei den Zuschüssen zu den Fahrtkosten bilden die freigemeinnützig konfessionellen Träger das Schlusslicht (10%) und die privat-gewerblichen Träger setzen sich mit 39% deutlich von den anderen Trägern ab. Für die Gewährung von Zulagen für besondere Leistungen zeigt sich ein ähnliches Bild, mit einer Ausnahme: Während knapp jeder dritte privat-gewerbliche Träger übertariflich bezahlt, trifft die Gewährung von Zulagen für besondere Leistungen nur noch auf jeden Zehnten zu.

Die DKLK-Studie (Schieler et al., 2022, S. 30) zeigt, dass 93% der befragten Führungskräfte der Meinung sind, dass die hohe Arbeitsbelastung der pädagogischen Fachkräfte zu höheren Fehlzeiten und Krankschreibungen führt, gesundheitsfördernde Maßnahmen wie Betriebssport können auf der Ebene des Individuums Krankheiten entgegen wirken und auf der Ebene der Organisation, als Ausdruck von Wertschätzung und Unterstützung, bindend wirken. In der STEGE-Studie (Viernickel et al., 2013, S. 77) zeigt sich mit Daten aus dem Jahr 2012, dass konkrete Interventionen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) in Kindertageseinrichtungen selten (etwa bei 25% der Träger) angeboten werden. Aus den Ergebnissen der TrEiKo-Erhebung wird nun deutlich, dass diese Maßnahmen von den Trägern ausgebaut wurden: Angebote zur Gesundheitsförderung sind zum Zeitpunkt der Erhebung bei etwas mehr als einem Drittel (38%) der Träger etabliert. Spezielle Angebote für ältere Mitarbeiter:innen scheinen jedoch weiterhin keine große Beachtung zu finden. So gaben nur etwas mehr als ein Achtel (14%) der Träger an, dass sie entsprechende Angebote vorhalten. Weiterhin offenbart der differenzierte Blick nach Trägermerkmalen deutliche Unterschiede: während nur 26% der sehr kleinen Träger gesundheitsfördernde Maßnahmen für ihre Mitarbeiter:innen bereitstellen, wächst der Wert kontinuierlich mit der Trägergröße auf 50% bei den großen Trägern. Ein vergleichbares Bild zeigt sich für die speziellen Maßnahmen für ältere Mitarbeiter:innen (sehr kleine Träger: 9% vs. große Träger: 21%). Auch zwischen den Trägerarten zeigen sich beachtliche Differenzen, während nur 30% der freigemeinnützig konfessionellen Träger in gesundheitsfördernde Maßnahmen investieren, ist dies bei fast doppelt so vielen der privat-gewerblichen Träger der Fall (58%). Die öffentlichen (41%) und freigemeinnützig nichtkonfessionellen (40%) Träger liegen zwischen den beiden Polen.

Insgesamt scheinen Maßnahmen der Gesundheitsförderung einen hohen Stellenwert für pädagogische Fachkräfte zu haben, im Rahmen der AQUA-Studie werden sie von 91% der befragten Fachkräfte als absolut bis wichtig erachtet (Schreyer et al., 2014, S. 59). Die Ergebnisse der Konti-Studie legen nahe, dass Sport und Freizeitaktivitäten eine wesentliche Rolle beim Stressabbau und der Erhaltung der Fitness spielen. Trotz der hohen Relevanz, die diese Aktivitäten für die pädagogischen Fachkräfte haben, bieten nur wenige Arbeitgeber gezielte Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und Stressbewältigung an – das Engagement für die Gesundheit erfolgt somit größtenteils privat (Klaudy et al., 2016, S. 50).

Im Rahmen von TrEiKo wurde unterdessen beleuchtet, inwieweit sich den Einrichtungen Spielräume zur Mitgestaltung der Gesundheitsförderung bieten, bzw. wie stark dieser Aspekt von den Trägern gesteuert wird.

Abb. 8: Träger nach Kooperation bei der Gesundheitsförderung nach Trägermerkmalen (Angaben in %)



n=793-815, ***p < 0,001, **p < 0,01, *p < 0,05, p-Werte basieren auf dem χ^2 -Test; gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

Die Analysen der Onlinebefragung zeigen, dass der Bereich der Gesundheitsförderung über alle Träger hinweg zumeist von den Trägern gemeinsam mit den Einrichtungen organisiert wird. Bei jüngeren Trägern zeigt sich, dass diese ihre Einrichtungen seltener einbeziehen als ältere Träger. Darüber hinaus können für die Trägerart deutliche Differenzen berichtet werden – während ein Viertel der freigemeinnützig-konfessionellen Träger den Aspekt vollumfänglich an die Einrichtungen delegiert, ist dies bei nur 10% der freigemeinnützig-nichtkonfessionellen, 17% der öffentlichen und keinem der privat-gewerblichen Träger der Fall.

Die DKLK-Studie kann zeigen, dass sich Befragte aus KITAS nicht-öffentlicher Träger (89 %, Modus=1, „voll und ganz wertgeschätzt“) tendenziell etwas mehr wertgeschätzt fühlen als Befragte aus KITAS öffentlicher Träger (83 %, Modus=2, „wertgeschätzt“) (Schieler et al., 2022, S. 18). Im Rahmen der TrEiKo-Befragung fällt hingegen auf, dass bei fünf von acht Maßnahmen der Dimension „Wertschätzung“ die freigemeinnützig konfessionellen Träger das Schlusslicht bilden. Inwiefern diese Unterschiede damit zusammenhängen, dass Wertschätzung auch über Interaktionen und sogenannte „weiche Faktoren“ vermittelt wird, die hier nicht gemessen wurden, kann an dieser Stelle nicht aufgeklärt werden.

4.5 Maßnahmen der Dimension Selbstverwirklichung

Maßnahmen der Dimension Selbstverwirklichung können sehr unterschiedliche Bereiche ansprechen und bspw. sinngebende Aufgaben, umfassende Weiterbildungsmöglichkeiten oder aber auch die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ansprechen.

Tab. 12: Träger mit Bindungsmaßnahmen in der Dimension „Selbstverwirklichung“ nach Trägermerkmalen (Angaben in %)

Trägermerkmale	Flexible Arbeitszeitmodelle ¹	Möglichkeit Arbeiten zu Hause zu erledigen ¹	Betrieblich organisierte Kinderbetreuung ¹	Übertragung von Sonderaufgaben beim Träger ²	Umfangreiche Angebote zur Fort- und Weiterbildung zur pädagogischen Arbeit ²	n=
Insgesamt	42	37	21	18	24	
Trägerart						
Öffentliche Träger	43	32	23	9	21	276-286
Freigemeinnützig nichtkonfessioneller Träger	42	48	26	28	26	233-243
Freigemeinnützig konfessionelle Träger	41	33	18	15	26	316-334
Privat-gewerbliche Träger	53	45	42	34	30	30-32
Signifikanz	<i>p<.01</i>	<i>p<.001</i>	<i>p<.01</i>	<i>p<.001</i>	<i>n.s.</i>	
Zeitpunkt der Trägergründung						
Bis 2009	44	38	22	19	24	705-731
Nach 2010	57	43	32	16	32	73-75
Signifikanz	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>p<.05</i>	
Trägergröße (gemessen an der Anzahl der Kinder mit Betreuungsvertrag)						
Sehr kleine Träger	40	42	13	12	12	199-219
Kleine Träger	32	39	16	10	19	207-214
Mittelgroße Träger	48	24	31	16	17	85-87
Große Träger	49	35	28	25	37	334-338
Signifikanz	<i>p<.001</i>	<i>p<.001</i>	<i>p<.001</i>	<i>p<.001</i>	<i>p<.001</i>	
Trägerstandort						
Westdeutschland	40	37	21	15	23	660-735
Ostdeutschland	54	39	22	24,7	32	161-170
Signifikanz	<i>p<.01</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>p<.01</i>	<i>p<.05</i>	

1 Werte enthalten die Angaben für das pädagogische Personal und die Leitungskräfte.

2 Werte enthalten nur die Angaben für das pädagogische Personal.

Mehrfachnennungen teilweise möglich, p-Werte basieren auf dem χ^2 -Test; gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

Im Rahmen der AQUA-Studie können Schreyer et al. (2014, S. 56) zeigen, dass gute Fortbildungsmöglichkeiten einen hohen Stellenwert für die Gruppe der pädagogisch Tätigen im Feld der Frühen Bildung und Erziehung haben. Es zeigt sich, dass mit 94% nahezu alle Träger ihren Mitarbeiter:innen Angebote zur Fort- und Weiterbildung zur Verfügung stellen, Fachliteratur und Materialien für die

pädagogische Arbeit werden von 74% der Träger regelmäßig bereitgestellt und die Möglichkeit zur Hospitation in anderen Kindertageseinrichtung besteht bei 27% der Träger. Alle drei Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung zusammen sind hingegen lediglich bei einem Viertel (24%) der Träger etabliert. Die Differenzen zwischen den Trägerarten sind weder beträchtlich noch signifikant. Für die Trägergröße zeigt sich jedoch: Je größer der Träger umso umfangreicher sind die Angebote zur Fort- und Weiterbildung (sehr kleiner Träger: 12%, kleiner Träger: 19%, mittlerer Träger 17%, großer Träger: 37%). Beträchtliche Unterschiede können auch für den Trägerstandort (West: 23% vs. Ost: 32%) und den Beginn des Kitabetriebs (bis 2009: 24% vs. nach 2010: 32%) berichtet werden. Damit scheinen Träger dem Bedürfnis nach beruflicher Fort- und Weiterbildung grundlegend aber nicht umfassend nachzukommen. Möglichkeiten zur Weiterbildung sind nicht nur förderlich für die Personalbindung, sondern auch gewinnbringend für die Organisation, denn: Jede Fortbildung bringt nicht nur auf der Ebene des Individuums neues Know-how, sondern auch auf der Ebene der Einrichtung und der Organisation.

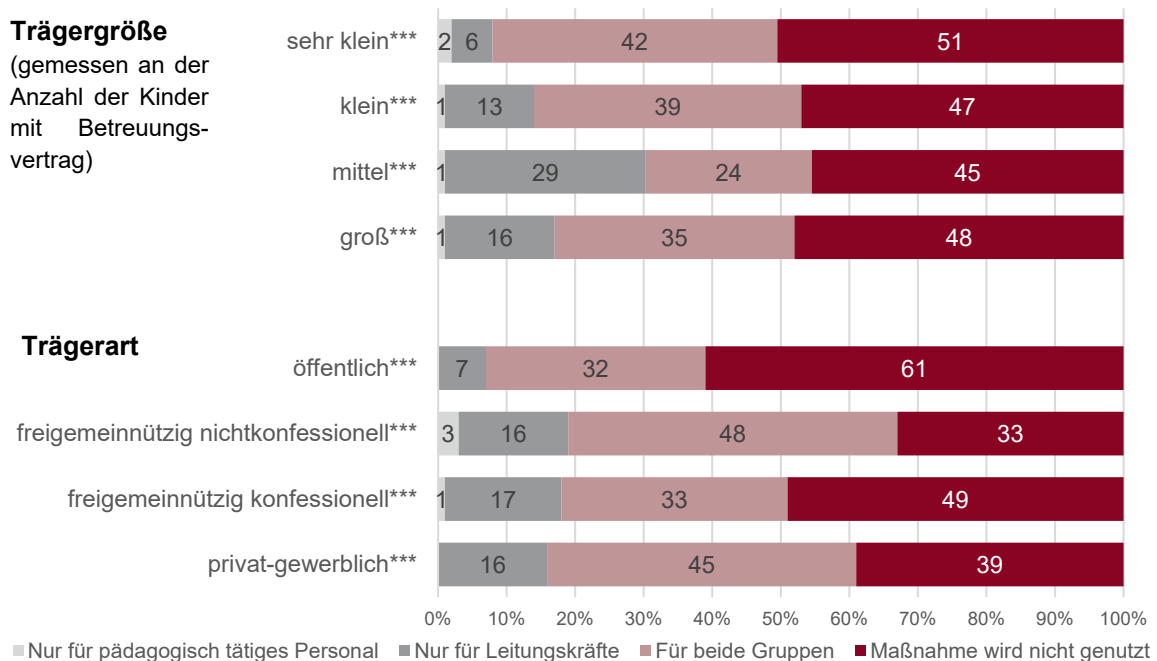
Wenn Mitarbeitende neue Aufgaben und Verantwortungen übernehmen (Geiger, 2019, S. 88), kann dies zu einer Steigerung der Zufriedenheit führen (Nachtigall et.al. 2021, S. 22f). Für die Übertragung von Sonderaufgaben beim Träger, legt die Analyse offen, dass nicht einmal ein Fünftel (18%) der befragten Träger hierauf zurückgreift. Die differenzierte Betrachtung nach Trägerart zeigt signifikante Unterschiede: Während 34% der privat-gewerblichen und 28% der freigemeinnützig nichtkonfessionellen Träger Sonderaufgaben auf die Mitarbeiter:innen übertragen, ist dies bei lediglich 9% der öffentlichen und 15% der freigemeinnützig konfessionellen Träger der Fall. Auch die Größe des Trägers nimmt einen signifikanten Einfluss und offenbart, dass nur 12% der sehr kleinen und 10% der kleinen Träger diese Bindungsmaßnahme einsetzt, der Anteil steigt bei mittleren und großen Trägern (mittlere Träger: 16%, große Träger: 25%). Darüber hinaus können signifikante Unterschiede mit Blick auf die Ländergruppe konstatiert werden – so liegt der Wert bei den westdeutschen Trägern mit 15% deutlich und dem Wert der ostdeutschen Träger mit 25%.

Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie gelten überwiegend als erfolgreich für die Fachkräftesicherung (Raiber et al. 2021, S. 244) und insbesondere flexible Arbeitszeiten für eine angemessene Work-Life-Balance scheinen für das Feld der Frühen Bildung eine besondere Rolle zu spielen, da Frauen als Arbeitnehmerinnen im Feld dominieren und insbesondere sie es sind, die neben ihrem Beruf sowohl unbezahlte Care-Arbeit leisten als auch – selbst in Doppelverdienerhaushalten – den Großteil der Hausarbeit verrichten (Hobler et. al. 2017, S. 14f). Bindungsmaßnahmen, die sich in Richtung von Vereinbarkeit von Beruf und Familie interpretieren lassen, wie flexible Arbeitszeitmodelle (42%), die Möglichkeit Arbeiten von zu Hause zu erledigen (37%) und Zugang zu einer organisierten Kinderbetreuung (21%) bilden jedoch insgesamt eher die Ausnahme als die Regel. Es zeigen sich signifikante Unterschiede mit Blick auf die Trägerart, so liegt der Wert für flexible Arbeitszeitmodelle mit 53% bei den privat-gewerblichen Trägern deutlich über dem Wert der öffentlichen (43%), der freigemeinnützig nichtkonfessionellen (42%) und der freigemeinnützig konfessionellen (41%) Träger. Bedeutsame Unterschiede zeigen sich auch hier nach dem Muster: Je größer der Träger umso häufiger kommen flexible Arbeitszeitmodelle zum Einsatz. Die Tatsache, dass flexibles Arbeiten nur bei 32% der kleinen und 40% der sehr kleinen Träger im Gegensatz zu 48% der mittleren und 49% der großen Träger möglich ist, legt die Vermutung nahe, dass ein kleiner Träger aufgrund des kleinen Personalstammes weniger flexibel agieren kann. Signifikante Unterschiede zeigen sich auch für den Trägerstandort – während in den westdeutschen Ländern 40% der Träger angeben, dass das Personal in flexiblen Arbeitszeitmodellen arbeitet, sind es in den ostdeutschen Ländern 54% der Träger. Diese Differenzen können vermutlich zumindest teilweise über die deutliche Varianz der Öffnungsdauer der Kitas im Ost/West-Vergleich erklärt werden. Während der Median der Öffnungsdauer im Osten je nach Kreis zwischen 10,5 und 11 Stunden liegt, bewegt sich der Wert für den Westen zwischen 6,5 und 10 Stunden (Bertelsmann Stiftung 2020).

Betrieblich organisierte Kinderbetreuung wird für die Mitarbeitenden bei privat-gewerblichen Trägern mit Abstand am häufigsten angeboten (42%), das Schlusslicht bilden derweil auch hier die freigemeinnützig konfessionellen Träger (18%), während die Öffentlichen (23%) und die freigemeinnützig nichtkonfessionellen (26%) dazwischenliegen. Für die Trägerart kann berichtet werden, dass diese Personalbindungsmaßnahme von 31% der mittleren und 28% der großen Träger eingesetzt wird. Wenig verwunderlich ist es, dass sehr kleine (13%) und kleine (16%) Träger nur selten zu dieser Maßnahme greifen, würde es in einem Großteil der Fälle wahrscheinlich bedeuten, dass das Kind in der Einrichtung der Mitarbeiter:innen betreut würde, was vermutlich häufig auf der Ebene der Organisation, der Einrichtung der Mitarbeitenden nicht gewünscht wird.

Für die Möglichkeit, Arbeiten zu Hause zu erledigen, zeigt die Analyse der TrEiKo-Befragung, dass dies die einzige Maßnahme zur Personalbindung ist, bei der durch die Träger zwischen Leitungs- und Fachkräften unterschieden wird. Diese Differenzierung ist eng mit dem Tätigkeitsprofil verknüpft. Während Leitungskräfte überwiegend Bürotätigkeiten übernehmen, liegt der Arbeitsschwerpunkt der pädagogischen Fachkräfte auf der Arbeit mit den Kindern, wenn sie in den Einrichtungen sind. Verfügungszeiten, die auch zu Hause abgeleistet werden können, sind zudem beschränkt. Daher ist eine differenzierte Betrachtung nicht nur nach Trägermerkmalen, sondern auch nach dem Arbeitsbereich des Personals sinnvoll (vgl. Abb. 9). 61% der öffentlichen Träger und 49% der freigemeinnützig konfessionellen Träger geben an, dass sie ihren Mitarbeitenden keine Möglichkeit zum Homeoffice bieten, dies wird hingegen nur von 39% der privat-gewerblichen und 33% der freigemeinnützig nichtkonfessionellen Träger bestätigt. Während jeweils etwa 17% der privat-gewerblichen, der freigemeinnützig nichtkonfessionellen und der freigemeinnützig konfessionellen Träger Homeoffice abschließend den Leitungskräften ermöglichen, ist dies mit 7% bei den Öffentlichen seltener der Fall.

Abb. 9: Träger nach Möglichkeit Arbeiten zu Hause zu erledigen nach Trägermerkmalen (Angaben in %)



n=853-892, ***p < 0,001, **p < 0,01, *p < 0,05, p-Werte basieren auf dem χ^2 -Test; gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

Für die Trägergröße lässt sich berichten, dass sich nur vergleichsweise kleine Unterschiede bezüglich des Einsatzes der Maßnahme insgesamt zwischen den Trägern zeigen – sehr kleine Träger

geben mit 51% am häufigsten an ihren Mitarbeitenden keine Möglichkeit zum Homeoffice zu bieten und mittlere Träger mit 45% am seltensten. Interessant ist hierbei, dass die Werte nach Beschäftigungsgruppe differenziert nach Trägergröße deutlich variieren. So geben 29% der mittleren, 16% der großen, 13% der kleinen und 6% der sehr kleinen Träger an, dass ausschließlich Leitungskräften die Möglichkeit Arbeiten zu Hause zu erledigen vorbehalten ist. Dies zeigt, dass es vor allen Dingen die sehr kleinen und die öffentlichen Träger sind, die kaum zwischen Leitungs- und Fachkräften bei der Möglichkeit Arbeiten zu Hause zu erledigen differenzieren.

4.6 Zusammenfassung und Empfehlungen

Zusammenfassend lässt sich berichten, dass Maßnahmen zur Bindung und Unterstützung der Mitarbeitenden durchaus im Feld Anwendung finden. Bei der Umsetzung differenzieren Kita-Träger kaum zwischen Leitungs- und Fachkräften – wenn sie Maßnahmen umsetzen, dann in der Regel für beide Gruppen.

Etabliert ein Träger ein gutes und passendes Bindungsmanagement, stehen die Chancen gut, qualifiziertes Personal langfristig zu halten. Für eine gezielte Ausgestaltung der Bindungsprozesse ist es essenziell, dass die Personalverantwortlichen eine klare Vorstellung von den Erwartungen und Zielen der Mitarbeitenden haben, um sie erfolgreich an die Organisation binden zu können (Ritz und Waldner 2011, S. 292).

Ein erfolgreiches Bindungsmanagement besteht nicht aus Einzelmaßnahmen oder einem bunten Strauß aller möglichen Angebote, ein erfolgreiches Bindungsmanagement umfasst die ganze Organisation und ist einrichtungsspezifisch zu adaptieren, da die Rahmenbedingungen der Arbeit jeweils individuell wahrgenommen und bewertet werden. D.h., Anreize, die der Träger setzt, wirken auf unterschiedliche Mitarbeiter:innen auch in unterschiedlicher Weise. Ein erfolgreiches Bindungsmanagement muss daher vor allen Dingen eines sein: passgenau. Im Abgleich mit den Ergebnissen der AQUA-Studie (Schreyer et al., 2014, S. 56) zur eingeschätzten Wichtigkeit von Arbeitsbedingungen scheint es eine gewisse Diskrepanz zwischen den von Mitarbeiter:innen gewünschten und den von Trägern umgesetzten Angeboten zu bestehen.

Aus motivationstheoretischer Perspektive werden durch die Träger mit Abstand am häufigsten Maßnahmen umgesetzt, die das Bedürfnis nach Zugehörigkeit bedienen: Die Träger fördern Teamentwicklungsmaßnahmen und gewähren Zuschüsse zu Teamaktivitäten. Vergleichsweise gut sind auch Maßnahmen etabliert, die die Dimension der Wertschätzung ansprechen – allerdings in erster Linie bezogen auf nicht-monetäre Anreize in Form von beruflicher Weiterentwicklung durch Aufstiegsmöglichkeiten oder Feedback.

Direkt oder indirekt monetäre Anreize werden nur in seltenen Fällen eingesetzt. Für Maßnahmen zur Förderung und Unterstützung der Selbstverwirklichung, wie der Karriereförderung, lässt sich ein Entwicklungsbedarf konstatieren. Ein erweitertes Angebot flexibler Arbeitszeiten, einschließlich der Möglichkeit für Homeoffice bspw. für Vorbereitungs- und Dokumentationsphasen, kann dazu beitragen die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie die Gesundheit von Frauen zu verbessern und könnte möglicherweise einen Beitrag zur Reduzierung des Fachkräftemangels leisten. Insgesamt kann festgehalten werden, dass eine differentielle Betrachtung nach Trägermerkmalen auch für die Personalbindungsmaßnahmen nötig ist, um der Heterogenität der Trägerlandschaft Rechnung zu tragen.

Bei der Trägerart zeigt sich, dass insbesondere privat-gewerbliche Träger in die Bindung ihres Personals investieren – möglicherweise auch größere Spielräume etwa bei der Vergütung haben – gefolgt von den freigemeinnützig-nichtkonfessionellen Trägern. Die freigemeinnützig-konfessionellen

und öffentlichen Träger hingegen bilden häufig das Schlusslicht, und zwar in nahezu allen Dimensionen. Beide schneiden lediglich beim Merkmal der tariflichen Vergütung besser ab als ihre Wettbewerber. Für einen Großteil der hier berichteten Maßnahmen legt die Analyse der Onlinebefragung offen, dass große Träger diese deutlich häufiger umsetzen als kleine Träger.

Resümierend kann festgehalten werden, dass sich der Fachkräftemangel durch ein gutes Bindungsmanagement zwar möglicherweise für einzelne Träger lösen lässt, jedoch nicht für das Feld als Ganzes – hierzu bedarf es vor allem auf Seiten der Politik einer deutlich stärkeren Auseinandersetzung mit Strategien und Maßnahmen, um dem Mangel an Personal entgegenzuwirken.

Empfehlungen

- Berücksichtigung der Bedürfnisse und Lebenssituationen der Mitarbeiter*innen bei der Entwicklung von Maßnahmen der Personalbindung (z.B.: Mutterschutz/Elternzeit; Pflegen Angehöriger).
- Analyse der Bedürfnis- und Motivlagen des Personals etwa über Befragungen oder Mitarbeitergespräche
- Entwicklung innerbetrieblicher Bindungsmaßnahmen
- Evaluierung der Bindungsmaßnahmen
- Strategien entwickeln, die Balance zwischen Mitarbeiter:innenorientierung (Bedürfnisse von Mitarbeitenden) gerecht zu werden und Aufrechterhaltung des Angebots (Stundenerhöhung, mehr Personaleinsatz der einzelnen Person) zu halten

5 Fort- und Weiterbildung

Die Frühe Bildung ist ein dynamisches Arbeitsfeld, welches sich seit vielen Jahren im Wandel befindet, nicht zuletzt durch die Auswirkungen der Coronapandemie und die demografischen sowie gesellschaftlichen Entwicklungen, wie z.B. durch die hohen Zuwanderungen von schutz- und asylsuchenden Familien durch den Krieg in der Ukraine. Die Kitalandschaft steht immer wieder vor neuen Herausforderungen. Dabei ist es das Ziel, jedes einzelne Kind individuell nach seinen Bedürfnissen zu fördern (§ 24 SGB VIII) und z.B. einem Kind mit Förderbedarf die entsprechende Förderung bieten zu können.

Die stetige Fort- und Weiterbildung der Leitungs- und Fachkräfte ist somit unabdingbar und hat eine hohe Relevanz für das Tätigkeitsfeld und für die Träger als Arbeitgeber:innen (Geiger, 2019, S. 36). Nach § 72 SGB VIII sind die Träger der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe auch verpflichtet, ihren Mitarbeitenden Beratung und Fortbildung anzubieten. Es zeigen sich darüber hinaus verschiedene länderspezifische Regelungen zur Fort- und Weiterbildung, welche in entsprechenden Kita-Gesetzen sowie den Ausführungsbestimmungen der Länder festgehalten sind (Dreyer, 2017, S. 58). Zusätzlich bestehen Unterschiede zwischen den einzelnen Trägern.

In der Kitalandschaft sind die Träger hinsichtlich ihres Leitbildes, ihrer pädagogischen Arbeit und ihrer Struktur innerhalb der Organisation sehr heterogen (Geiger & Strehmel, 2020, S. 284; vgl. Strehmel & Overmann, 2018, S. 17). Folglich sollten sich die Fort- und Weiterbildungen an den Zielen des Trägers und an der einzelnen Kindertageseinrichtung orientieren, aber auch die Themen und Interessen der einzelnen pädagogischen Fachkräfte bzw. Teams aufgreifen, um wirksam zu werden (vgl. Kauffeld, 2016; Strehmel & Overmann, 2018, S. 13). Die Fort- und Weiterbildungen bieten gezielt Gelegenheiten und Anlässe sowohl zur individuellen professionellen Weiterentwicklung einzelner Mitarbeiter:innen, indem bspw. ein Karriereplan mit den Mitarbeitenden entwickelt wird oder Coachings stattfinden (Strehmel & Overmann, 2018, S. 10), als auch für das Lernen im Team.

Die Fachkräfte sollen dabei die Möglichkeit haben, fachliche Impulse zu erhalten und neue Ideen für die pädagogische Praxis zu entwickeln (Strehmel & Ulber, 2020, 189 ff.). Im Zusammenhang mit der fachlichen Entwicklung des Personals erfüllen Fort- und Weiterbildung unterschiedliche Funktionen: Weiterbildungen schließen an die berufliche Ausbildung an und bezieht sich häufig auf eine längerfristig angelegte berufsbegleitende, mit Zertifikat abschließende Höher- bzw. Zusatzqualifikation. Unter Fortbildungen werden dahingegen mehrtägige Bildungsmaßnahmen verstanden (Schulze-Krüdener, 2011, 239 f.). In diesem Kapitel wird sowohl auf Fort- als auch auf Weiterbildungsangebote Bezug genommen.

In vorliegenden Studien zeigt sich, dass drei Viertel der Leitungskräfte (73,5%) und zwei Drittel der pädagogischen Fachkräfte (64,3%) in den letzten zwölf Monaten eine Fortbildung besucht haben (Gessler & Gruber, 2022, S. 44). 72% der freien Träger und 57% der öffentlichen Träger gaben ebenfalls in der Fachkräftebefragung 2020/21 an, ihren Mitarbeiter:innen im Durchschnitt 4,74 Fortbildungstage im Jahr angeboten zu haben (freie Träger 4,92 und öffentliche Träger 4,28) (Gessler & Gruber, 2022, S. 25). Insgesamt zeigt sich eine hohe Weiterbildungsaffinität des pädagogischen Personals und eine breite Unterstützung durch die Träger, aber keine systematische Personalentwicklung (Geiger, 2019; Gessler & Gruber, 2022). Dabei wird der Fokus bisher eher weniger darauf gelegt, wie Träger die verschiedenen Angebote zur Fort- und Weiterbildung steuern und somit den Mitarbeiter:innen ein lebenslanges Lernen ermöglichen.

Im Diskurs um lebenslanges Lernen wird üblicherweise zwischen formaler, non-formaler und informeller Bildung unterschieden (Leu, 2014, 14 ff.). In dieser Dreiteilung wird unter formaler Bildung ein lehrzentriertes, staatliches und anerkanntes Bildungssystem verstanden. Vorgeschrieben ist dabei

ein einheitliches Curriculum, indem größtenteils formelles Wissen weitergegeben wird. Ziel ist es, einen Abschluss zu erwerben, welcher allgemein gültig und verbindlich geregelt ist.

Hinter der non-formalen Bildung zeigt sich zwar ein geplantes Bildungssystem, das aber außerhalb des formalen Sektors abläuft. Das Lernen ist kursbasiert und Lernziele werden an die Teilnehmenden angepasst. Die non-formale Bildung kann sowohl explizit als auch beiläufig, d.h. implizit ablaufen. Das informelle Lernen geschieht meist beiläufig in der alltäglichen Praxis ohne eine pädagogische Begleitung. Dabei ist das Lernen abhängig von den Situationen und dem Individuum. Somit sind die Lernergebnisse geprägt von der Tätigkeit sowie der Persönlichkeit des Lernenden (Kommission der europäischen Gemeinschaften, 2000, 9 ff.; Leu, 2014, 14 ff.; Schiersmann, 2007, 31 ff.). „Informelles Lernen passiert zum Beispiel durch das Lesen von Zeitschriften, Fachbüchern und -artikeln [...]. In den Kindertageseinrichtungen werden Fachzeitschriften zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus findet informelles Lernen auch im Rahmen von Hospitationen oder gegenseitigen Beobachtungen der Kolleginnen und Kollegen statt“ (Buschl & Gruber, 2018, S. 54).

In der Frühen Bildung werden von den Trägern verschiedene Maßnahmen zur fachlichen Weiterentwicklung ihres pädagogisch tätigen Personals in Form formaler, non-formaler und informeller Bildung angeboten (vgl. Tab. 13). Zur formalen Bildung zählen etwa weitere pädagogische Ausbildungen oder ein pädagogisches Studium. Unter der non-formalen Weiterentwicklung können Fort- und Weiterbildungen zur pädagogischen Arbeit oder Teamentwicklungsmaßnahmen gefasst werden. Das beiläufige Lernen in der alltäglichen Praxis, wie z.B. das Lesen von Fachliteratur, das Führen von Feedbackgesprächen mit dem Vorgesetzten, Hospitationen in anderen Kitas, Supervisionen, Coaching, Mentoring und die Angebote der Fachberatung, stellen Varianten informeller Bildung dar.

Tab. 13: Angebote der Träger zur formalen, non-formalen und informellen Fort- und Weiterbildung ihres Personals

Formal	Non-formal	Informell
Unterstützung einer berufsbegleitenden Ausbildung/eines Studiums	Fort- und Weiterbildung zur pädagogischen Arbeit	Regelmäßige Bereitstellung von Fachliteratur/Materialien für die pädagogische Arbeit
	Teamentwicklungsmaßnahmen	Feedbackgespräch mit Vorgesetzten beim Träger zur pädagogischen Arbeit
		Hospitation in anderen Kindertageseinrichtungen
		Supervision/Coaching/Mentoring
		Fachberatung
		Themenspezifische Arbeitsgruppen

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

In den nachfolgenden Analysen wird im ersten Schritt der Frage nachgegangen, in welcher Weise die Träger die fachliche Weiterentwicklung ihres Personals unterstützen bzw. steuern und welche Rolle formale, non-formale und informelle Formate von Fort- und Weiterbildung spielen. Im zweiten Schritt wird untersucht, inwiefern die Träger bei ihren Fach- und Führungskräften unterschiedliche Strategien verfolgen. Die pädagogische Arbeit mit den Kindern als Hauptaufgabe einer Fachkraft unterscheidet sich von der managementbezogenen Arbeit einer Einrichtungsleitung. Zudem nehmen

die Leitungskräfte eine Schlüsselposition für die Weiterentwicklung und Sicherung der Qualität der pädagogischen Arbeit ein (Strehmel, 2015, 150 ff.; Strehmel & Ulber, 2014, 10 ff.): Sie prägen die Kita in pädagogisch-konzeptioneller und organisatorischer Hinsicht (Metavorhaben, 2019, S. 22).

5.1 Ermittlung des Fort- und Weiterbildungsbedarfs

Grundsätzlich delegieren die Träger Managementaufgaben in sehr unterschiedlichem Umfang an ihre Kindertageseinrichtungen, sodass sich die Aufgabenprofile von Leitungskräften erheblich voneinander unterscheiden (Strehmel, 2016, S. 143). Im Bereich Personalmanagement geben die Träger oftmals die Managementaufgaben „Personalführung, Personalentwicklung und Controlling“ an die Leitungen ab, da diese bspw. in der direkten Zusammenarbeit vor Ort Gespräche führen, Mitarbeiter:innen unterstützen, Fortbildungen und Teamentwicklung planen und die Einhaltung der Dienstpläne überprüfen können (Strehmel, 2016, S. 154; Strehmel & Ulber, 2020, S. 149). In einer bundesweiten Befragung von 1.431 Kitas kam heraus, dass die Kita-Leitungen „in fast allen Kindertageseinrichtungen in Aufgaben der Personalentwicklung einbezogen und nicht selten überwiegend oder voll dafür verantwortlich“ (Geiger, 2019, S. 63) sind. Demzufolge werden die Aufgaben der beruflichen Weiterentwicklung des Personals oftmals von den Trägern an die Einrichtungsleitung der Kindertageseinrichtung delegiert oder in Arbeitsteilung mit den Einrichtungsleitungen durchgeführt (Strehmel, 2021, S. 199).

Auf Grundlage der TrEiKo-Befragung wird die Kooperation zwischen Träger und Kitas im Bereich der Fort- und Weiterbildung exemplarisch anhand der Ermittlung des Fort- und Weiterbildungsbedarfes untersucht. Bei mehr als der Hälfte der Träger (55%), sind die Kitas an der Ermittlung des Fort- und Weiterbildungsbedarfs beteiligt und ein Drittel der Träger (33%) überträgt diese Aufgabe in die Selbstorganisation der Kitas bzw. der Kita-Leitung. Vergleichsweise selten sehen die Träger die Ermittlung des Fort- und Weiterbildungsbedarfs vorrangig als ihre genuine Aufgabe an, was bspw. darin zum Ausdruck kommt, dass sie die Kitas lediglich über die Fort- und Weiterbildungsbedarfe informieren (1%) oder die Kindertageseinrichtungen dazu anhören (11%).

Tab. 14: Kooperation zwischen Trägern und Kitas bei der Ermittlung des Fort- und Weiterbildungsbedarfs nach Trägergröße und Trägerart

Trägermerkmale	Mit Träger		In Selbstorganisation		n=
	abs.	in %	abs.	in %	
<i>Trägerart</i>					
Öffentliche Träger	201	71	82	29	283
Freigemeinnützig-nichtkonfessionelle Träger	152	65	82	35	234
Freigemeinnützig-konfessionelle Träger	209	64	118	36	327
Privat-gewerbliche Träger	23	77	7	23	30
Insgesamt	585	67	289	33	874
<i>Signifikanz</i>					<i>n. sig.</i>
<i>Trägergröße (gemessen an der Anzahl der Kinder mit Betreuungsvertrag)</i>					
Sehr kleine Träger	139	67	69	33	208
Kleine Träger	121	59	86	42	207
Mittelgroße Träger	52	61	34	40	86
Große Träger	245	74	87	26	332
Insgesamt	557	67	276	33	833
<i>Signifikanz</i>					<i>p < .01</i>

gewichtete Ergebnisse

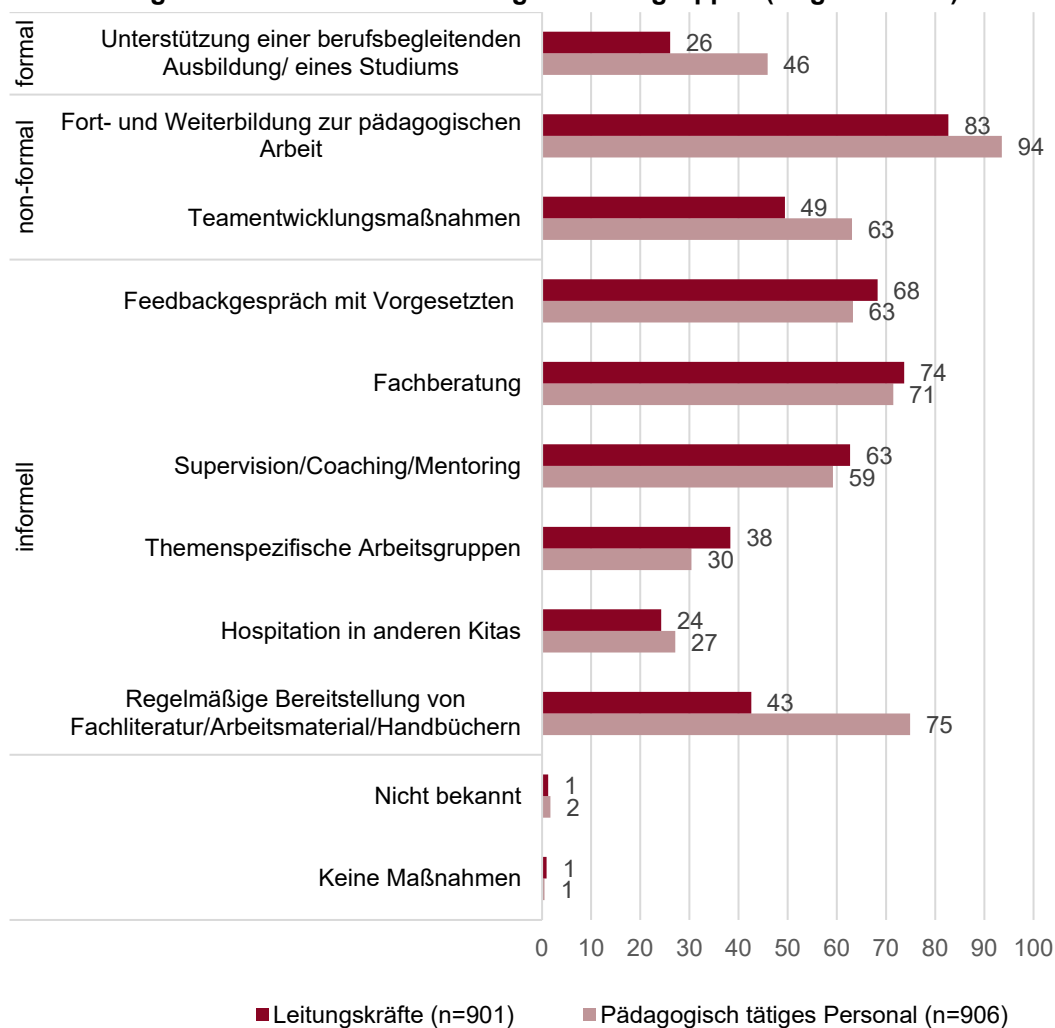
Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

Mit Blick auf die unterschiedlichen Trägermerkmale zeigt sich, dass die Größe des Trägers gemessen an der Anzahl der Kinder mit Betreuungsvertrag eine Rolle dafür spielt, inwieweit sich die Träger an der Ermittlung des Fort- und Weiterbildungsbedarfs seiner Mitarbeiter:innen beteiligt. Während sich große Träger (74%) und sehr kleine Träger (67%) mehrheitlich an der Ermittlung des Bedarfs an Fort- und Weiterbildungen ihrer Mitarbeiter:innen beteiligen, tun dies kleine und mittelgroße Träger mit 59 und 61% etwas seltener (vgl. Abb. 14). Hinsichtlich der Trägerart zeigen sich bei der Ermittlung des Fort- und Weiterbildungsbedarfs keine signifikanten Unterschiede.

5.2 Maßnahmen zur fachlichen Weiterentwicklung des pädagogisch tätigen Personals und des Leitungspersonals

Hinsichtlich der verschiedenen Angebotsformate zur fachlichen Weiterbildung des Personals in Form formaler, non-formaler und informeller Bildung wird deutlich, dass häufiger das pädagogische Personal und seltener die Leitungskräfte bei der Wahrnehmung formaler und non-formaler Formate unterstützt werden (vgl. Abb. 10). So fördern zwar 46% der Träger ihr pädagogisches Personal bei der Weiterqualifizierung über eine berufsbegleitende Ausbildung oder ein berufsbegleitendes Studium – etwa durch Freistellung von der Arbeit oder die Übernahme der Kosten – bei den Leitungskräften wird diese Form der fachlichen Weiterentwicklung jedoch nur von 26% der Träger unterstützt.

Abb. 10: Angebote zur Weiterentwicklung nach Zielgruppen (Angaben in %)



Mehrfachnennungen möglich; gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

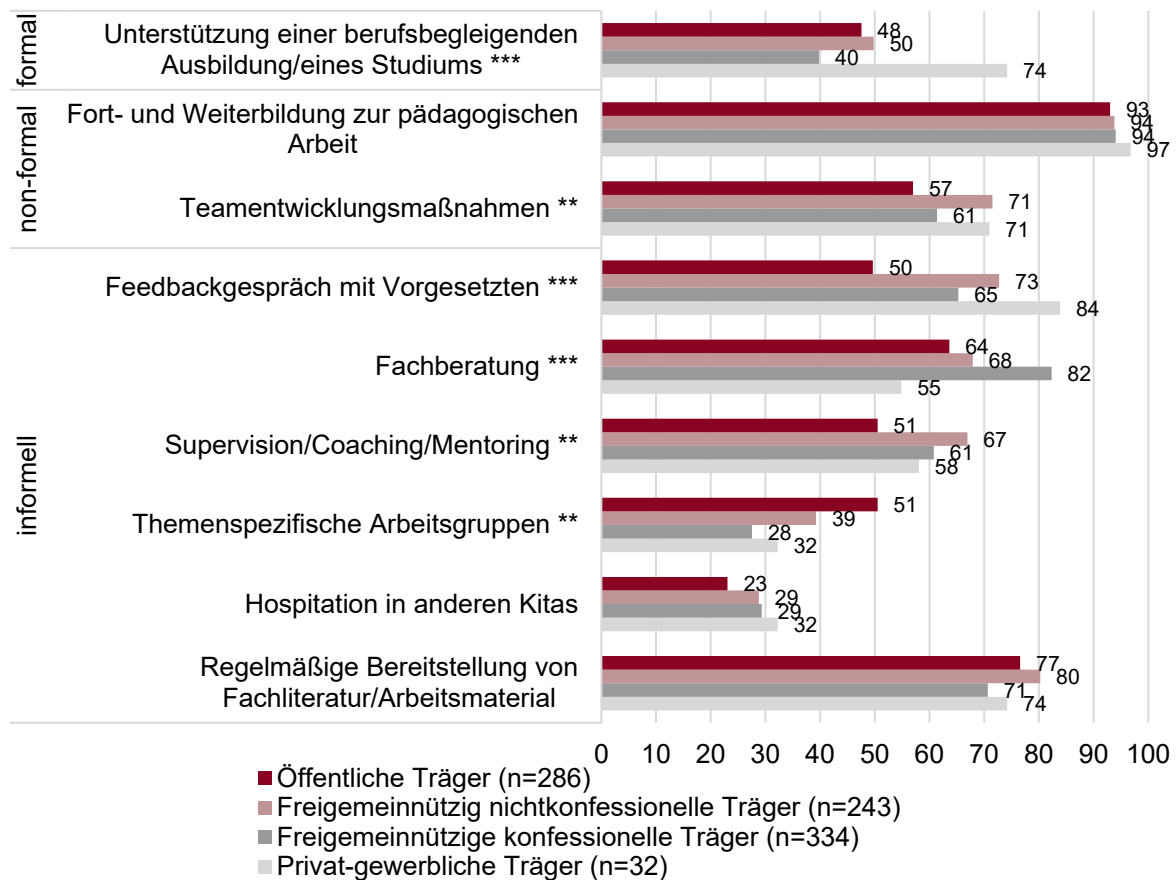
Bei den informellen Formaten zeigt sich, bezogen auf die beiden Personalgruppen, kein einheitliches Bild. Formate, die auf eine individuelle Unterstützung in Form von Beratung abzielen, richten sich etwas häufiger an Führungskräfte (Feedbackgespräche 68% zu 63%, Fachberatung 74% zu 71%, Supervision 63% zu 59%). Das gilt auch für Formate der kollegialen Beratung und Unterstützung (z.B. Arbeitsgruppen 38% zu 30%). Formate, die sich auf das Selbstlernen oder auf das Lernen am Arbeitsplatz beziehen, richten sich hingegen eher an das pädagogische Personal (Hospitationen 24% zu 27%, Bereitstellung von Fachliteratur 43% zu 75%). So werden Fachliteratur, Arbeitsmaterialien und Handbücher von drei Viertel der Träger dem pädagogischen Personal (75%) zur Verfügung gestellt, bei den Führungskräften ist dies nicht einmal bei der Hälfte der Träger der Fall (43%). Dies könnte einerseits ein Hinweis darauf sein, dass die Träger, die Führungskräfte als Lernende noch nicht ausreichend im Blick haben, könnte aber auch auf ein Ungleichgewicht beim Angebot hindeuten.

Strehmel (2021, S. 200) benennt erste vorläufige Kriterien für eine professionelle Personalentwicklung in der Kindertageseinrichtung: Die Möglichkeiten an individuellen Fort- und Weiterbildungen teilzunehmen, die Unterstützung bei professionellen Lernprozessen beispielweise durch Feedbackgespräche oder kollegiale Beratung innerhalb des Teams sowie durch die Unterstützung und Vertiefung professionellen Lernens durch eine Fachberatung, ein Coaching und eine Supervision (Strehmel, 2021, S. 200).

Bezogen auf die Unterstützung der fachlichen Entwicklung des pädagogischen Personals lassen sich im Rahmen der TrEiKo-Befragung bei der Mehrzahl der Maßnahmen statistisch signifikante Unterschiede zwischen den Trägergruppen beobachten (vgl. Abb. 11). Dies ist bspw. bei Maßnahmen der formalen Weiterqualifizierung, bei den Teamentwicklungsmaßnahmen, sowie bei verschiedenen informellen Formaten, insbesondere den Beratungsformaten wie Fachberatung sowie Supervision, Coaching oder Mentoring der Fall (vgl. Abb. 11). Bei den Beratungsformaten zeigen sich im Einzelnen folgende Befunde: Für die privat-gewerblichen Träger scheint das Feedbackgespräch mit Vorgesetzten (84%) eine besondere Rolle zu spielen, bei den freigemeinnützig konfessionellen Trägern die Fachberatung (82%) und bei den freigemeinnützig nichtkonfessionellen Trägern die Supervision bzw. das Coaching und Mentoring (67%). Öffentliche Träger stechen hinsichtlich der Einrichtung themenspezifischer Arbeitsgruppen heraus (51%). Vergleichsweise selten kommen bei den öffentlichen Trägern Feedbackgespräche und Supervision zum Einsatz und bei den privat-gewerblichen Trägern die Fachberatung (55%). Freigemeinnützig konfessionelle Träger hingegen nutzen vergleichsweise selten themenspezifische Arbeitsgruppen für die fachliche Weiterentwicklung ihres Personals (28%).

Keine Unterschiede nach Trägergruppen zeigen sich hingegen bei den Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen zur pädagogischen Arbeit, bei der Bereitstellung von Fachliteratur und Arbeitsmaterialien sowie bei der Möglichkeit in anderen Kitas zu hospitieren. Während die ersten beiden Formate, d.h. die Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen sowie die Bereitstellung von Fachliteratur bei allen Trägergruppen weit verbreitet sind, ermöglichen nur wenige Träger die Hospitation in anderen Kitas (vgl. Abb. 11).

Abb. 11: Maßnahmen der fachlichen Weiterentwicklung des pädagogisch tätigen Personals nach Trägerart (Angaben in %)



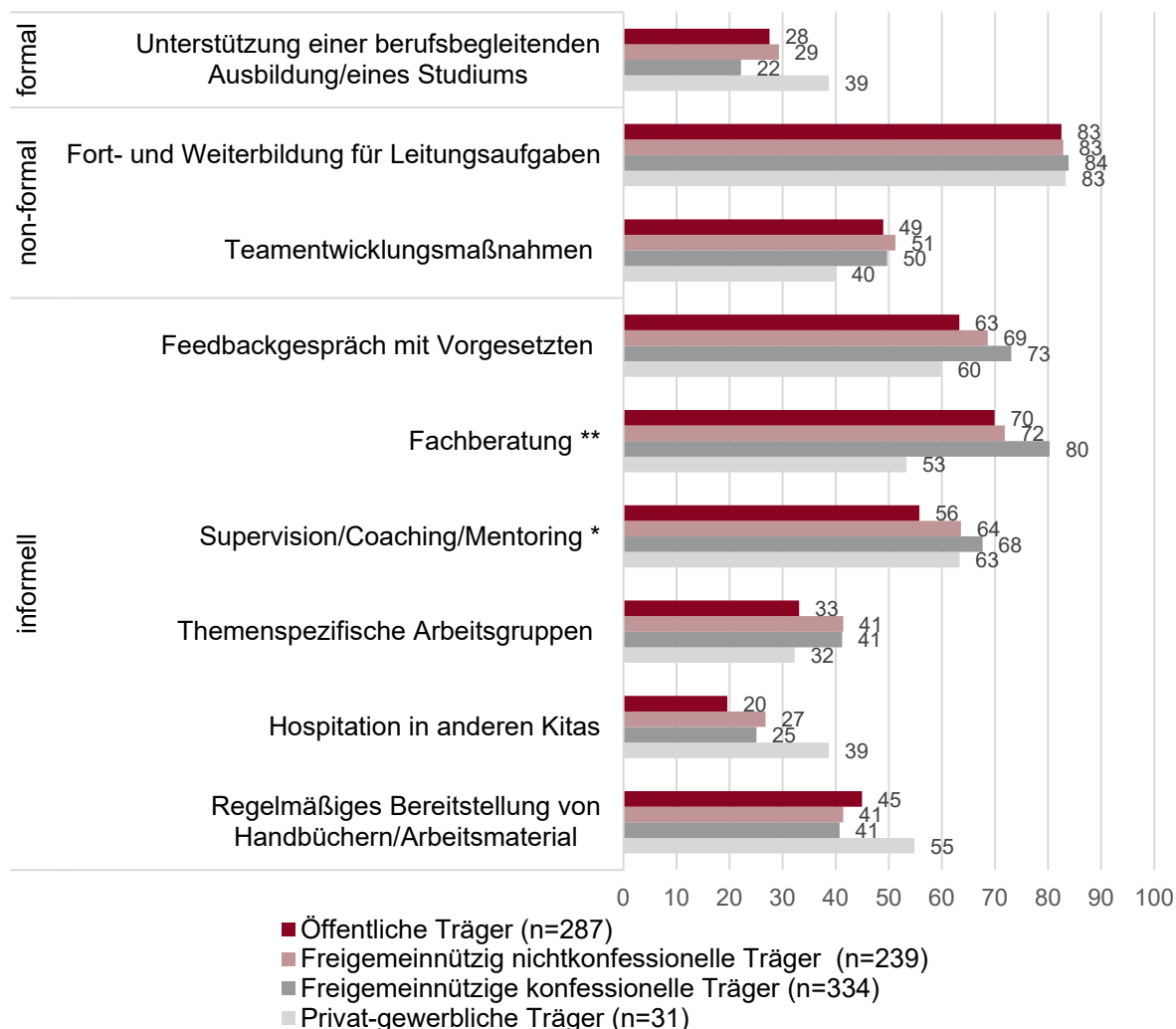
Mehrfachnennungen möglich; * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ p-Werte basieren auf dem χ^2 -Test; gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

Bei den Maßnahmen der fachlichen Weiterentwicklung des Leitungspersonals unterscheiden sich die Träger weniger stark als beim pädagogisch tätigen Personal. Hier finden sich signifikante Unterschiede lediglich bei der Fachberatung sowie bei der Supervision bzw. dem Coaching und Mentoring (vgl. Abb. 12). Die Fachberatung spielt – mit Ausnahme der freigemeinnützig-nichtkonfessionellen Träger – bei den Führungskräften eine etwas größere Rolle als beim pädagogischen Personal. Die Relation zwischen den Trägern bleibt jedoch im Großen und Ganzen bestehen. Demnach spielt dieses Format erneut bei den freigemeinnützig-konfessionellen Trägern (80%) die größte Rolle, gefolgt von den freigemeinnützig-nichtkonfessionellen (72%) und den öffentlichen Trägern (70%). Etwas weniger häufig kommt die Fachberatung für Führungskräfte bei den privat-gewerblichen Trägern zum Einsatz (53%).

Weitere statistisch signifikante Unterschiede lassen sich bei Maßnahmen wie Supervision, Coaching oder Mentoring beobachten. Bezogen auf die Leistungskräfte sind die Unterschiede zwischen den Trägern jedoch nicht mehr ganz so groß wie beim pädagogisch tätigen Personal und hier für Führungskräfte werden diese Beratungsformate am Häufigsten von den freigemeinnützig konfessionellen Trägern (68%) angeboten. Das Schlusslicht bilden bei diesem Format erneut die öffentlichen Träger (56%).

Abb. 12: Maßnahmen der fachlichen Weiterentwicklung des Leitungspersonals nach Trägerart (Angaben in %)

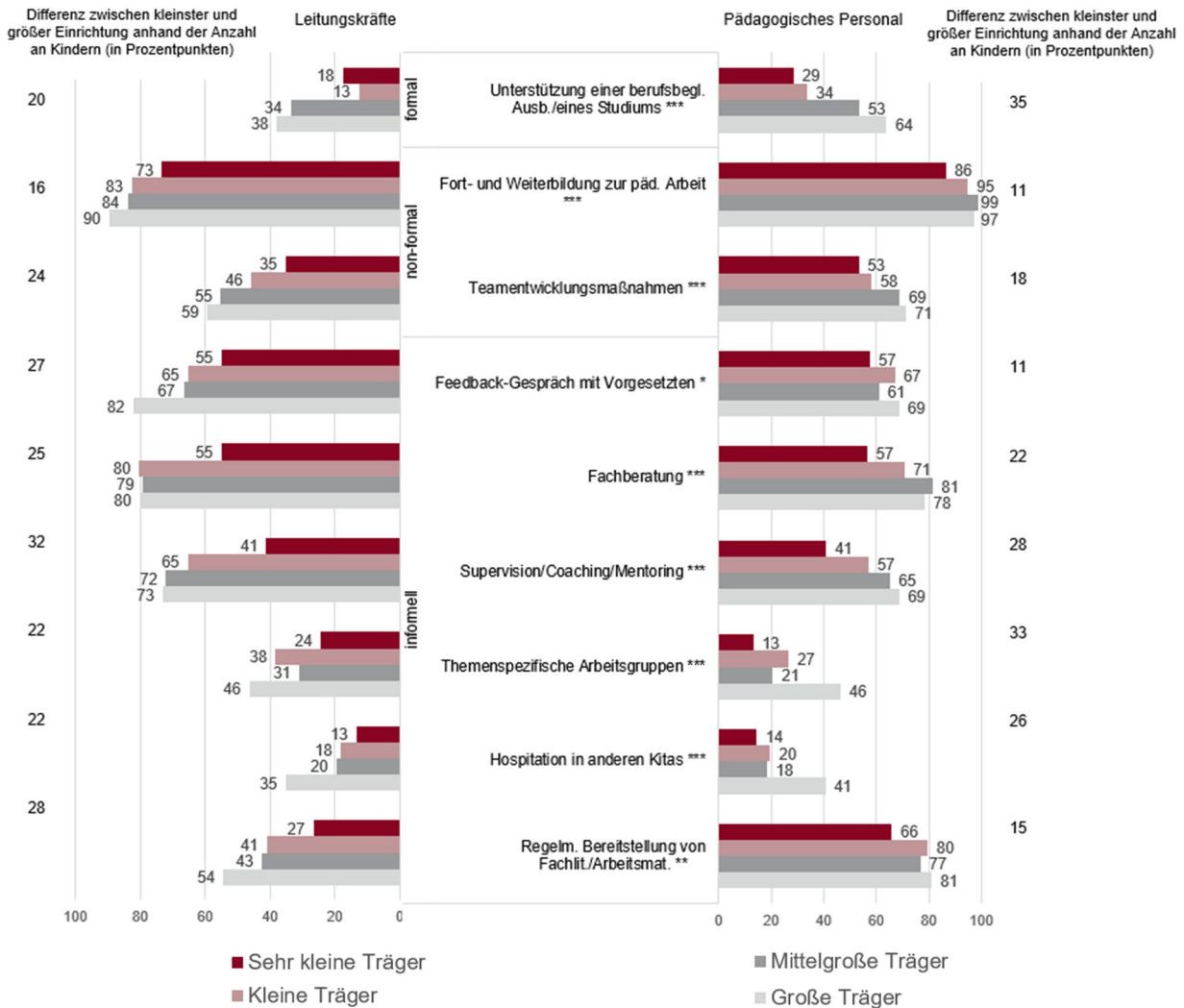


Mehrfachnennungen möglich; *p<,05, **p<,01, ***p<,001 p-Werte basieren auf dem χ^2 -Test; gewichtete Ergebnisse
 Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

Wenig überraschend ist der Befund, wonach sich bei der fachlichen Weiterentwicklung des Personals nicht nur Unterschiede nach der Trägerart, sondern auch nach der Trägergröße beobachten lassen. Dabei zeigt sich, dass der Stellenwert nahezu aller Angebotsformate, gemessen an den prozentualen Anteilen, mit der Trägergröße zunimmt. Dies lässt sich sowohl beim pädagogischen Personal als auch beim Leitungspersonal beobachten. Die größten Unterschiede zwischen den sehr kleinen und großen Trägern – gemessen in Prozentpunkten – finden sich bei den informellen Formaten, und zwar sowohl beim pädagogischen Personal als auch beim Leitungspersonal. Beim pädagogischen Personal besteht zusätzlich ein großer Unterscheid bei der Unterstützung einer berufsbegleitenden Ausbildung bzw. eines Studiums (35 PP) (vgl. Abb. 13). So werden bezogen auf das pädagogische Personal themenspezifische Arbeitsgruppen (33 PP), Supervision, Coaching und Mentoring (28 PP) sowie Hospitationen in anderen Kitas (26 PP) deutlich häufiger von großen als von kleinen Trägern angeboten. Beim Leitungspersonal trifft dies ebenfalls für die Supervision, das Coaching bzw. das Mentoring (32 PP) zu und außerdem für die regelmäßige Bereitstellung von Fachliteratur (28 PP), die Durchführung von Feedbackgesprächen mit Vorgesetzten (27 PP) und die Fachberatung (25 PP). Es ist unschwer zu erkennen, dass diese Formate zum Teil abhängig von der Trägergröße sind, so ist die Hospitation in anderen Kitas deutlich eingeschränkt, wenn der Träger nur eine Kita betreibt. Auch die Durchführung von Feedbackgesprächen mit Vorgesetzten dürfte eher

selten bei Elterninitiativen, die zugleich kleine Träger darstellen, vorkommen, da hier die Leitungskräfte häufig selbst in der Rolle des Trägers agieren.

Abb. 13: Maßnahmen der fachlichen Weiterentwicklung des Leitungspersonals und des pädagogisch tätigen Personals nach Trägergröße (Angaben in % und Differenz in PP)



Mehrfachnennungen möglich; * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ p -Werte basieren auf dem χ^2 -Test; gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

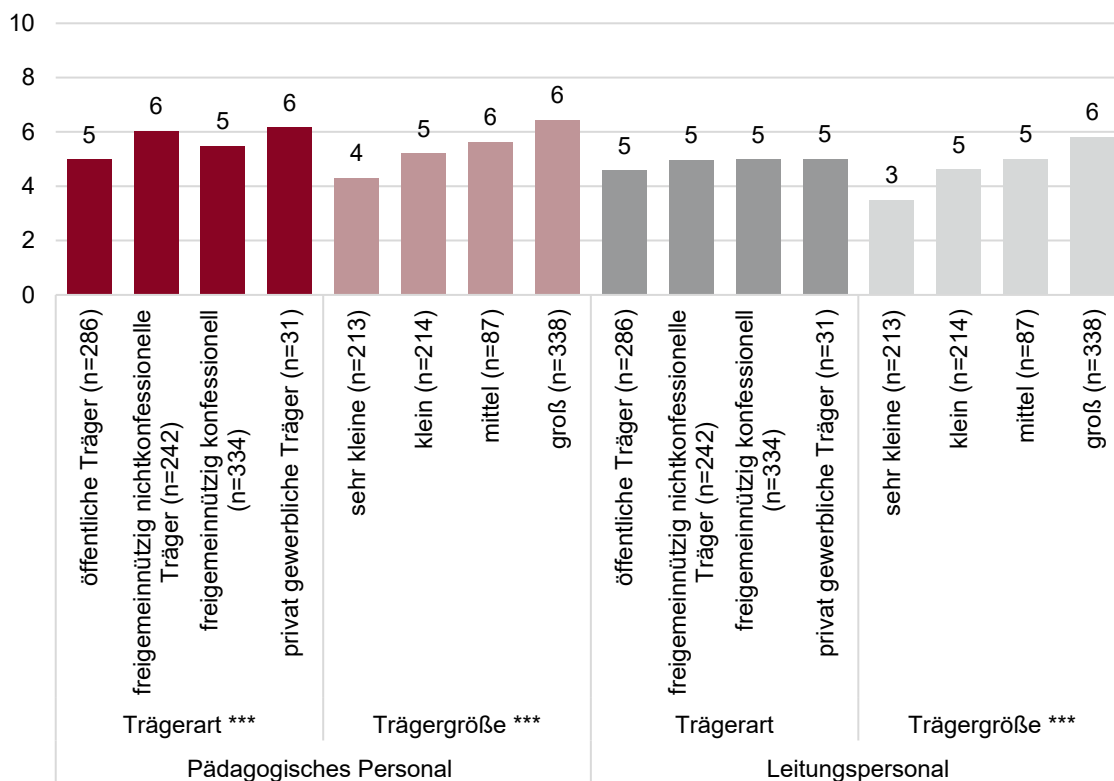
Interessant ist auch die Beobachtung des Steuerungshandelns der Träger in Bezug auf die Angebotsvielfalt, d.h. die Zahl der angebotenen Maßnahmen. Über alle Träger hinweg ist das Angebot für das pädagogisch tätige Personal mit durchschnittlich 5,48 Maßnahmen etwas vielfältiger als das für die Leitungskräfte, bei denen der Mittelwert bei 4,83 Maßnahmen liegt (vgl. Abb. 14).

Statistisch signifikante Unterschiede zeigen sich nach Trägerart, hier allerdings nur beim pädagogisch tätigen Personal und nach Trägergröße. Privat-gewerbliche Träger und freigemeinnützig nicht-konfessionelle Träger bieten mit mehr als sechs verschiedenen Formaten die größte Angebotspalette. Die freigemeinnützig konfessionellen Träger (5,48) und insbesondere die öffentlichen Träger (4,79) liegen mit ihren Durchschnittswerten etwas darunter.

Bei einer Differenzierung nach Trägergröße lassen sich bei beiden Personalgruppen statistisch signifikante Zusammenhänge beobachten, die darüber hinaus in die gleiche Richtung weisen: Bei beiden Personalgruppen nimmt die Angebotsvielfalt mit der Trägergröße zu. So bieten große Träger

mit mehr als 150 betreuten Kindern ihrem pädagogisch tätigen Personal gut sechs unterschiedliche Formate an, wohingegen bei sehr kleinen Trägern lediglich vier Formate zum Einsatz kommen. Ähnlich verhält es sich bei den Angeboten für Leitungskräfte, allerdings liegen hier die Mittelwerte durchgängig etwas unter den Werten des pädagogisch tätigen Personals.

Abb. 14: Durchschnittliche Anzahl der Maßnahmen für das pädagogisch tätige und das Leitungspersonal nach Trägerart und Trägergröße (Mittelwerte)



Summenindex mit Werten von 0=keine Angebote bis 11=alle Angebotsformen; *p<.05, **p<.01, ***p<.001 (F-Test); gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

5.3 Fort- und Weiterbildung in Zeiten der Coronapandemie

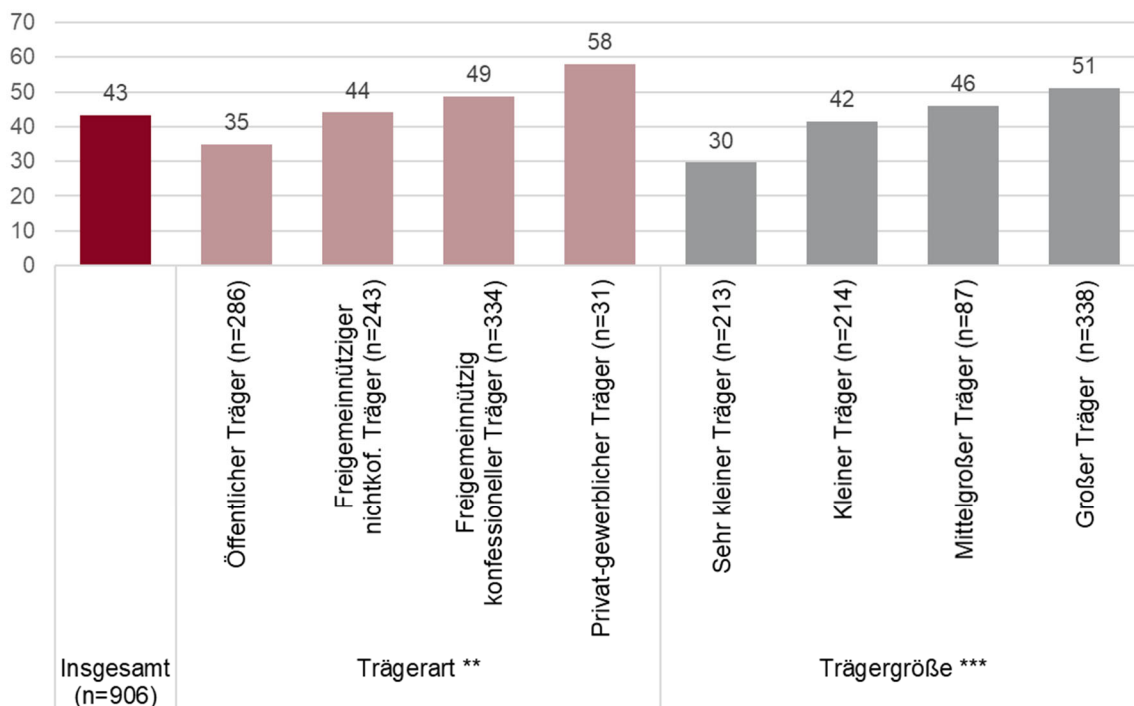
Die Möglichkeit, durch digitale Fort- und Weiterbildungsprogramme die Mitarbeiter:innen weiterzuentwickeln, gewann während der Coronapandemie immer mehr an Bedeutung. Die DKLK-Studie zeigt, dass 71% der Leitungskräfte davon betroffen waren, dass Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen, an denen diese teilnehmen wollten, pandemiebedingt nicht durchgeführt wurden (FLEET Education Events et al., 2021, S. 20). In der WIFF-Fachkräftebefragung konnte gezeigt werden, dass sowohl Leitungs- als auch Fachkräfte als häufigsten Grund für die Nichtteilnahme an Fort- und Weiterbildung, den Ausfall der Fort- und Weiterbildung durch die Coronapandemie nannten (Leitungskräfte 53%; Fachkräfte 47%) (Gessler & Gruber, 2022, 44 f.).

Die Ende 2020 und Anfang 2021, zu Zeiten von Corona, durchgeführte TrEiKo-Befragung hat auch die Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten der pädagogischen Leitungs- und Fachkräfte innerhalb der Coronapandemie erhoben. 43% aller in der TrEiKo-Erhebung befragten Träger organisierten digitale Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten für ihre Leitungs- und Fachkräfte und ermöglichten damit ihren Mitarbeiter:innen, sich auch in dieser Zeit fachlich weiterzuentwickeln. Zwischen den

Trägern lassen sich dabei signifikante Unterschiede beobachten (vgl. Abb. 15). Über die Hälfte (58%) und damit anteilig am häufigsten, organisierten die privatgewerblichen Träger digitale Fort- und Weiterbildungen für ihr Personal während der Coronapandemie. Mit 49% folgen die freigemeinnützig-konfessionellen Träger sowie mit mehr als zwei von fünf (44%) die freigemeinnützig-nichtkonfessionellen Träger. Bei den öffentlichen Trägern waren es hingegen nur gut ein Drittel (35%) die digitale Fort- und Weiterbildungen organisierten.

Auch bei der Organisation digitaler Formate zeigt sich ein Zusammenhang zur Trägergröße: Je größer der Träger ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass er die Teilnahme an digitalen Formaten der Fort- und Weiterbildung ermöglicht. 51% der befragten großen Träger bieten ihren Mitarbeiter:innen digitale Fort- und Weiterbildungsangebote an. Dagegen sind es bei den sehr kleinen Trägern anteilig 30%. Kleine bis mittelgroße Träger unterstützten diese Form der Weiterentwicklung zu 42% bis 46%.

Abb. 15: Einrichtungsträger nach Trägerart und Trägergröße sowie der Organisation digitaler Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten während der Coronapandemie (Angaben in %)



Mehrfachnennungen möglich; * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ p-Werte basieren auf dem χ^2 -Test; gewichtete Ergebnisse
Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

5.4 Zusammenfassung und Empfehlungen

Vor allem wenn Träger Veränderungen und Innovationen anstreben, wird Personalentwicklung zu einem der wichtigsten Bestandteile dieser Veränderungsprozesse. Motivationen, Einstellungen und Handlungsweisen von Mitarbeitenden können durch kontinuierliche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen beeinflusst werden. Somit kann eine strategisch angelegte Personalentwicklung auch zur Weiterentwicklung der gesamten Trägerorganisation führen – Organisationsentwicklung ist demnach eng mit Personalentwicklung verwoben (Geiger & Strehmel, 2020, 283 ff.).

Wie die TrEiKo-Befragung zeigt, kooperieren die Träger bei der Ermittlung des Fort- und Weiterbildungsbedarfs in den meisten Fällen mit den Leitungs- und Fachkräften in den Kitas. Den Leitungs- und Fachkräften der Kindertageseinrichtungen werden verschiedene Maßnahmen der formalen, non-formalen und informellen Weiterentwicklung angeboten. Das pädagogisch tätige Personal wird dabei häufiger als die Leitungskräfte in formalen und non-formalen Formaten unterstützt. Bei den informellen Formaten zeigt sich, bezogen auf die beiden Personalgruppen, kein einheitliches Bild: Formate, die auf eine individuelle Unterstützung in Form von Beratung abzielen, richten sich etwas häufiger an Leitungskräfte (Feedbackgespräche, Fachberatung, Supervision). Das gilt auch für Formate der kollegialen Beratung und Unterstützung (z.B. Arbeitsgruppen). Formate, die sich auf das Selbstlernen oder auf das Lernen am Arbeitsplatz beziehen, richten sich eher an das pädagogische Personal (Hospitationen, Bereitstellung von Fachliteratur).

Zwischen den Trägergruppen zeigen sich beim pädagogischen Personal signifikante Unterschiede bei der Unterstützung einer formalen Weiterqualifizierung, bei den Teamentwicklungsmaßnahmen sowie bei verschiedenen informellen Formaten, insbesondere den Beratungsformaten wie Fachberatung sowie Supervision, Coaching oder Mentoring. Bei der fachlichen Weiterentwicklung des Leitungspersonals unterscheiden sich die Träger weniger stark als beim pädagogisch tätigen Personal. Hier finden sich signifikante Unterschiede lediglich bei dem Austausch mit der Fachberatung sowie bei der Supervision bzw. dem Coaching und Mentoring. Insgesamt legen die verschiedenen Trägergruppen unterschiedliche Schwerpunkte in Bezug auf die Vielfalt der Angebotsmaßnahmen. Es zeigt sich: Je größer ein Träger ist, desto umfangreicher und vielfältiger sind die Maßnahmen, welche den Leitungs- und Fachkräften zur Weiterentwicklung zur Verfügung gestellt werden. Durchschnittlich ist die Angebotsvielfalt für das pädagogische Personal aber etwas umfangreicher als die Maßnahmen für die Leitungskräfte.

Das Angebot von digitalen Fort- und Weiterbildungen bekam in der Coronapandemie immer mehr Relevanz. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Träger die Teilnahme an digitalen Formaten der Fort- und Weiterbildung ermöglicht, ist dabei abhängig von der Trägergruppe und nimmt ebenfalls mit der Trägergröße zu.

Resümierend kann festgehalten werden: Klassische Angebote der non-formalen Fort- und Weiterbildung scheinen sich für das Personal in der Kita-Landschaft etabliert zu haben. Fast alle Träger bieten solche Angebote mittlerweile an (93%). Teamentwicklungsmaßnahmen werden dahingehend noch zu wenig angeboten (knapp über die Hälfte), diese Maßnahmen sollten neben den Fort- und Weiterbildungen zu pädagogischen Themen zu den Standards gehören. Die Maßnahmen zur Fort- und Weiterentwicklung sind dabei noch zu allgemein und bislang ist die Ausrichtung zu gering für Zielgruppen spezifisch angepasst. Die Potenziale, die sich hinter den formellen und informellen Formaten verstecken, werden in dem Arbeitsfeld ebenso noch nicht ausgeschöpft. Insbesondere die Unterstützung einer berufsbegleitenden Ausbildung oder eines berufsbegleitenden Studiums sowie themenspezifische Arbeitsgruppen oder Hospitation in anderen Kindertageseinrichtungen werden noch zu selten bereitgestellt (Angebote jeweils unter 50%). Ausgebaut werden müssten auch Angebote für Supervision, Coaching oder Mentoring sowie die Bereitstellung von Materialien zum Selbstlernen (Angebote jeweils unter zwei Drittel). Insgesamt kann festgehalten werden, dass im Trägervergleich vor allem die öffentlichen und die kleinen Träger einen Nachholbedarf haben. Empfehlenswert wäre strukturell zu schauen, wie diese Träger dabei unterstützt werden könnten.

Für die Legitimation des Kapitels ist ein wichtiger Hinweis, dass in der TrEiKo-Erhebung lediglich erfragt wurde, welche Maßnahmen angeboten werden. Die Befragung liefert somit keine Hinweise auf den Umfang der einzelnen Maßnahmen und deren Qualität.

Empfehlungen

- Stärkere zielgruppenspezifische Ausrichtung (Leitungsebene versus Fachkräftebene) der Maßnahmen beruflicher Weiterentwicklung
- Intensivere Nutzung informeller Formate wie zum Beispiel Supervision, Coaching oder Hospitationen
- Ausbau der Angebote an Teamentwicklungsmaßnahmen
- Im Sinne des lebenslangen Lernens Unterstützung berufsbegleitender Aus- und Weiterbildungen

Teil B

Fachliche Steuerung

6 Pädagogische Konzeptionen

Seit der Novellierung des achten Sozialgesetzbuches im Jahr 2005 sind bundesweit Träger der öffentlichen und freien Kinder- und Jugendhilfe dazu verpflichtet, die Qualität ihrer Einrichtungen durch geeignete Maßnahmen sicherzustellen und weiterzuentwickeln (§ 22a SGB VIII). Zu diesen Maßnahmen zählen unter anderem die Erarbeitung und Fortschreibung einer pädagogischen Konzeption. Dementsprechend ist die Vorlage einer pädagogischen Konzeption auch entscheidend für die Vergabe der Betriebserlaubnis für Kindertageseinrichtungen (§ 45 SGB VIII). Mit dieser gesetzlich verpflichtenden Regelung wird sowohl das Ziel verfolgt, den Förderungsauftrag zu erfüllen, als auch die Qualität der pädagogischen Arbeit fortlaufend weiterzuentwickeln. Damit wird die Grundlage dafür geschaffen, die pädagogische Konzeption als ein qualitätssteuerndes Instrument einzusetzen, die den Ausgangspunkt der pädagogischen Arbeit in den Einrichtungen bildet.

Die Arbeit an der Konzeption in den Einrichtungsteams schafft darüber hinaus für die Fachkräfte eine Grundlage sich mit den eigenen pädagogischen Orientierungen auseinanderzusetzen und beeinflusst damit die Weiterentwicklung der Prozessqualität in den Einrichtungen. Die Orientierungsqualität – eine Qualitätsdimension im Konstrukt der pädagogischen Qualität – umfasst normative Vorstellungen, Werte und Überzeugungen der pädagogischen Mitarbeiter:innen und bildet, neben der Strukturqualität, die Grundlage für pädagogische Prozesse (Prozessqualität) in den Einrichtungen (Tietze, 2008a, S. 17 f.). Als zeitlich relativ stabiles Konstrukt bildet die Orientierungsqualität die Einstellung der Mitarbeiter:innen über pädagogische Qualität in den Kindertageseinrichtungen sowie die Vorstellung kindlicher Lern- und Bildungsprozesse ab (Roux & Tietze, 2007, S. 373). Das Vorhandensein einer schriftlichen Konzeption, die fortlaufende Überarbeitung, die Verankerung in Teambesprechungen sowie die Zugänglichkeit für Eltern tragen der NUBBEK-Studie zufolge dazu bei, die Prozessqualität in den Einrichtungen zu erhöhen (Tietze, 2013, S. 81 ff.).

Konzeptionen sind i.d.R. in das strategische Management der Träger eingebettet. Dieses zielt darauf ab, die Organisation in ihrer Umwelt zu positionieren und sie als Anbieter sozialer Dienstleistungen langfristig im System abzusichern (Merchel, 2015, S. 29). Denn Träger und Einrichtungen befinden sich in einem ständigen Anpassungsprozess, der an den steigenden Ansprüchen an die pädagogische Arbeit und an sich verändernde Anforderungen der Organisationsumwelt ausgerichtet werden muss. Mit dem strategischen Management wird eine Grundlage geschaffen, die Konzeptionsarbeit – die ziel- und ergebnisorientiert ausgerichtet ist – als fachliches Steuerungsinstrument auf Einrichtungsebene zu verankern. Dabei zielt die fachliche Steuerung neben der Vermittlung von Orientierung ebenso auf die Anleitung kontinuierlicher Reflexionsprozesse ab, in denen die pädagogischen Mitarbeiter:innen ihre Arbeit kontinuierlich überprüfen, bewerten und die Konzeption weiterentwickeln (Merchel, 2015, S. 188).

Neben ihrer Einbettung in das strategische Management knüpft die Konzeptionsarbeit an weitere Managementbereiche an. So ist die Konzeptionsentwicklung eng mit dem Personalmanagement – wie der Personalentwicklung und Teamentwicklung oder der Personalführung – gekoppelt (Strehmel & Overmann, 2018, S. 20). Daraus resultiert eine besondere Verantwortung für Träger, einen Steuerungsansatz zu verfolgen, der sich nicht ausschließlich auf die pädagogische Fachlichkeit beschränkt, sondern ebenso die strukturelle Rahmung der Konzeptionsarbeit vornimmt, wie etwa Arbeitsteilung, Verantwortung, Koordination sowie Formalisierung (Vorgaben, Kontrolle). Die vielschichtigen organisationalen Dimensionen erweitern den Blickwinkel auf die interne Struktur der Trägerorganisation und rahmen die praktische Ausgestaltung der Konzeptionsarbeit. Sie sollten demnach mit den pädagogisch-fachlichen Handlungsansätzen in einen Zusammenhang gebracht werden.

Daher wird nachfolgend der Frage nachgegangen, welche Steuerungsaktivitäten – der an der Befragung beteiligten Träger – im Managementbereich pädagogische Konzeptionsarbeit erkennbar werden. Konkret wurden in der Onlineumfrage die Steuerungsaktivitäten der Träger hinsichtlich der Zusammenarbeit zwischen den Trägern und seiner/seiner Einrichtung(en), der formalen und inhaltlichen Vorgaben der Träger sowie den Unterstützungsleistungen durch die Träger etwa in Form von Fachberatung erfragt.

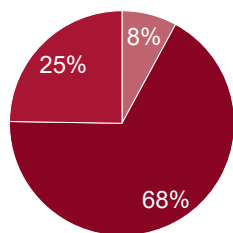
6.1 Träger-Einrichtungs-Kooperation in der Konzeptionsentwicklung

Die inhaltliche Ausrichtung von pädagogischen Konzeptionen orientiert sich vor allem an normativen Vorgaben, wie sie etwa in den Kita-Gesetzen und den Ausführungsbestimmungen der Länder, den länderspezifischen Bildungsplänen (Dreyer, 2020, S. 56 f.) oder in den Leitbildern von Trägern zum Ausdruck kommen, sowie an gegenwärtigen fachlichen Diskursen. All dies macht eine kontinuierliche Weiterentwicklung erforderlich. Sollen Einrichtungen eine kontinuierliche Weiterentwicklung ihrer Konzeption betreiben, dann ist hierfür die Gestaltung förderlicher struktureller Rahmenbedingungen wie entsprechende personelle und zeitliche Ressourcen sowie fachliche Unterstützung notwendig (Deibl & Hascher, 2017, S. 149). Zu diesen Rahmenbedingungen werden unter anderem fortlaufende Abstimmungen und Vereinbarungen zwischen Träger und Einrichtung(en) gezählt, sodass die Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen den Akteur:innen (Trägerpersonal und pädagogische Mitarbeiter:innen) ein bedeutsames Strukturqualitätsmerkmal darstellt (Fuchs-Rechlin et al., 2021, S. 144). Positive Effekte einer guten Zusammenarbeit zwischen Trägern und Kitas zeigen sich bspw. in der AQUA-Studie, wenngleich es hier nicht um die Konzeptionsarbeit, sondern um die Bindung an den Träger geht (Schreyer et al., 2014, S. 116). So lässt sich ein positiver Zusammenhang zwischen einer guten Zusammenarbeit von Trägern und Fach- oder Führungskräften, die durch „unterstützende Ressourcen“ sowie „verbindliche Klärungen von Aufgabenverteilung“ zum Ausdruck kommen, und dem organisationalen Commitment beobachten (Schreyer et al., 2014, S. 116).

Im Rahmen der TrEiKo-Erhebung wurden Träger nach der Zusammenarbeit mit ihren Einrichtungs-teams in der Konzeptionsentwicklung gefragt. Von insgesamt 876 Trägern, die auf diese Frage geantwortet haben, gaben etwa zwei Drittel an, dass sie gemeinsam mit ihren Einrichtungen an der Konzeptionsentwicklung arbeiten und dafür die notwendigen Abstimmungen vornehmen (vgl. Abb. 16). Somit kann davon ausgegangen werden, dass das Steuerungshandeln von Trägern mehrheitlich darauf ausgerichtet ist, die Zusammenarbeit mit ihren Kindertageseinrichtungen arbeitsteilig zu organisieren. Demgegenüber binden etwa 8% der Träger ihre Einrichtungen lediglich insofern in die Konzeptionsentwicklung ein, als dass sie sie anhören oder informieren. In diesen Fällen haben die Einrichtungsleitungen und die pädagogischen Mitarbeiter:innen keinen Einfluss auf den Gestaltungs- und Entscheidungsprozess, da dieser übergeordnet beim Träger liegt. Allerdings delegiert ein nicht geringer Anteil der Träger, rund 25%, die Konzeptionsentwicklung vollständig an die Führungskräfte bzw. die Einrichtungs-teams. Die Träger scheinen in diesen Fällen selbst nicht an der Konzeptionsarbeit beteiligt zu sein und diese auch nicht zu steuern.

In der landesspezifischen Studie von Sturzbecher et al. (2019) stellt sich das Verhältnis von Träger- und Einrichtungs-beteiligung aus der Perspektive der befragten Kindertageseinrichtungen etwas anders dar: Hier weisen alle an der Befragung beteiligten Kindertageseinrichtungen (n=52), die Konzeptionsarbeit dem Aufgabenspektrum der Einrichtungsleitung zu. Zudem sehen 24% der Befragten die Träger in der Verantwortung und 82% auch die pädagogischen Mitarbeiter:innen (Sturzbecher et al., 2019, S. 19). Die bundesweite AQUA-Studie – bei der allerdings Führungskräfte befragt wurden – kommt zu dem Ergebnis, dass zwar in fast allen Einrichtungen, nämlich bei 97% (n=1.516), die Konzeptionsarbeit im Team erfolgt, der Träger aber bei nur 49% dieser Kindertageseinrichtungen beteiligt ist (Schreyer et al., 2013, S. 3)

Abb. 16: Einrichtungsträger nach der Art und Weise der Zusammenarbeit mit ihren Kitas bei der Konzeptionsentwicklung (Angaben in %)



- Kitas werden angewiesen/angehört/einbezogen
- Kitas bestimmen/entscheiden mit
- In Selbstorganisation

n=876; gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

Bei der Unterscheidung nach Trägerart zeichnen sich erhebliche Unterschiede in der Zusammenarbeit zwischen Trägern und Kitas ab: Besonders ausgeprägt ist die Zusammenarbeit im Managementbereich Konzeptionsentwicklung bei den privat-gewerblichen und bei den freigemeinnützig konfessionellen Trägern. Diese beiden Trägergruppen kommen auf Anteilswerte von knapp 87% bzw. 84% (vgl. Tab. 15). Danach folgen die freigemeinnützig nichtkonfessionellen Träger, die zu 73% bei der Konzeptionsentwicklung mit den Kitas zusammenarbeiten. Das Schlusslicht bilden die öffentlichen Träger. Hier geben lediglich 66% an, in diesem Managementbereich mit den Kitas zusammenzuarbeiten. Im Gegenzug ist der Anteil der Träger, bei denen die Konzeptionsarbeit in Selbstorganisation der Kindertageseinrichtungen läuft bei den öffentlichen Trägern und den freigemeinnützig nichtkonfessionellen Trägern am höchsten. Etwa ein Drittel der öffentlichen Träger und mehr als ein Viertel der freigemeinnützig nichtkonfessionellen Träger delegieren die Konzeptionsarbeit an ihre Einrichtungsteams, die ihre Konzeptionsarbeit selbstständig ohne den Träger ausführen.

Tab. 15: Einrichtungsträger nach Art und Weise der Zusammenarbeit mit den Kitas sowie Trägerart und Trägergröße (Angaben in %)

Trägermerkmale	Mit Träger	In Selbstorganisation	n=
<i>Trägerart***</i>			
Öffentliche Träger	66	34	281
Freigemeinnützig-nichtkonfessionelle Träger	73	27	234
Freigemeinnützig-konfessionelle Träger	84	16	329
Privat-gewerbliche Träger	87	13	30
Insgesamt	75	25	874
<i>Trägergröße (gemessen an der Anzahl der Kitas)***</i>			
Kleine Träger	70	30	403
Mittelgroße Träger	74	26	248
Große Träger	87	13	220
Insgesamt	75	25	871

***p < 0,001, **p < 0,01, *p < 0,05; p-Werte basieren auf dem χ^2 -Test; gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

Hinsichtlich der Trägergröße fällt auf, dass der Träger mit steigender Anzahl an Kitas häufiger an der Weiterentwicklung der pädagogischen Konzeption beteiligt ist. Große Träger weisen mit 87% den

höchsten Anteil an Trägern auf, die die Konzeptionsarbeit ihrer Kitas steuern. Geringere Anteile zeigen sich bei mittelgroßen (74%) sowie kleinen Trägern (70%). Keinen Einfluss auf die Zusammenarbeit zwischen Trägern und Einrichtungen haben die Anzahl der Geschäftsbereiche sowie der Beginn des Kitabetriebs beim Träger.

6.2 Vorgaben im Managementbereich Konzeptionsentwicklung

Um die Konzeptionsarbeit verbindlich für alle pädagogischen Mitarbeiter:innen zu regeln und damit gleichzeitig eine systematische Überprüfbarkeit sicherzustellen, steuern Träger über Vorgaben (Merschel, 2015, S. 119 f.). Von den befragten Trägern steuern 78% über verbindliche Vorgaben etwa zu den Inhalten, den zu beteiligenden Personen oder dem Turnus der Überarbeitung (vgl. Tab. 16). Ein deutlich geringerer Anteil an Trägern (22%) gab an, keine verbindlichen Vorgaben für die Konzeptionsarbeit zu machen. Mit Blick auf die Trägerart zeigt sich, dass privat-gewerbliche Träger mit einem Anteil von 94% am häufigsten über Vorgaben steuern. Danach folgen die freigemeinnützigen Träger, und zwar sowohl die Träger mit (81%) als auch ohne konfessionelle Ausrichtung (78%). Dies könnte mit der weltanschaulichen Ausrichtung insbesondere konfessioneller Träger zusammenhängen, die über die Konzeptionen ihren Niederschlag im pädagogischen Handeln finden soll. Auch hier stechen die öffentlichen Träger – die seltener über Vorgaben steuern als die anderen Träger – mit einem Anteilswert von 71% hervor. Dies erstaunt insofern, als dass die Träger der öffentlichen Jugendhilfe gem. § 22 a SGB VIII dafür verantwortlich sind, „die Qualität der Förderung in ihren Einrichtungen durch geeignete Maßnahmen sicher(zu)stellen und weiter(zu)entwickeln“.

Tab. 16: Einrichtungsträger mit und ohne Vorgaben zur Konzeptionsentwicklung nach trägerbezogenen Merkmalen (Angaben in %)

Trägermerkmale	Vorgaben zur Konzeptionsentwicklung		n=
	Ja	Nein	
Insgesamt	78	22	905
<i>Trägerart**</i>			
Öffentliche Träger	71	29	287
Freigemeinnützig-nichtkonfessionelle Träger	78	22	242
Freigemeinnützig-konfessionelle Träger	81	19	334
Privat-gewerbliche Träger	94	7	31
Insgesamt	78	23	894
<i>Trägergröße (gemessen an der Anzahl der Kitas)***</i>			
Kleine Träger	66	34	414
Mittelgroße Träger	84	16	250
Große Träger	93	7	225
Insgesamt	78	22	889
<i>Anzahl der Geschäftsbereiche (GB)***</i>			
Kein weiterer GB	72	28	452
1 weiterer GB	80	20	214
2 und mehr weitere GB	85	15	240
Insgesamt	78	22	906
<i>Beginn des Kitabetriebs*</i>			
Vor 2000	76	24	656
2000 und später	83	17	222
Insgesamt	78	22	878

Mehrfachnennungen möglich; Gaben die Träger mind. eine der Antwortmöglichkeiten zu den verschiedenen Vorgaben (wie den Inhalten, den zu beteiligenden Personen oder dem Turnus der Überarbeitung) an, wurde das als Zustimmung zu „Vorgaben zur Konzeptionsentwicklung“ umcodiert.

*** $p < 0,001$, ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$; p -Werte basieren auf dem χ^2 -Test; gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

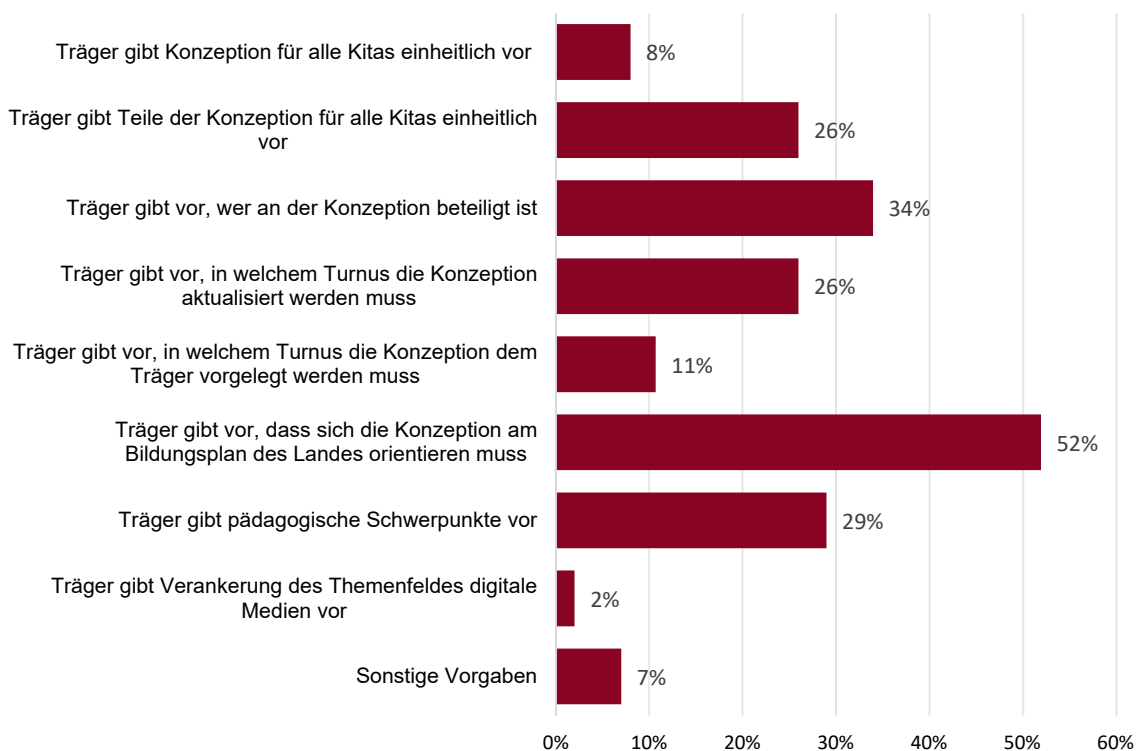
Differenziert nach dem Merkmal „Anzahl der Kitas“ zeigt sich, dass die Steuerung über Vorgaben mit der Größe des Trägers zunimmt. So steuern von den kleinen Trägern mit einer Kindertageseinrichtung lediglich 66% über Vorgaben, bei den großen Trägern sind es hingegen 93%. Dementsprechend ist bei den kleinen Trägern der Anteil derer, die auf Vorgaben verzichten mit einem Drittel vergleichsweise hoch, wohingegen die großen Träger lediglich zu 7% dieses Steuerungsinstrument nicht nutzen. Bei den kleinen Trägern liegt dies zum Teil darin begründet, dass etwa bei kirchgemeindlichen Einrichtungen oder bei Elterninitiativen die Trägerebene nicht mit Fachpersonen besetzt ist, sodass ein Teil der Trägeraufgaben auf die Einrichtungsleitungen übergehen.

Ebenfalls einen Einfluss hat das Merkmal „Anzahl der Geschäftsbereiche“, das wiederum häufig mit der Trägergröße zusammenhängt. Dabei zeigt sich, dass mit der Anzahl der Geschäftsbereiche auch der Anteil der Träger steigt, die über Vorgaben steuern. Von den Trägern mit einem Geschäftsbereich steuern lediglich 72% der Träger über Vorgaben, bei den Trägern mit einem weiteren Geschäftsbereich sind es bereits 80% und die Träger mit zwei und mehr Geschäftsbereichen steuern zu 85% über Vorgaben. Zudem zeigt sich in der bivariaten Betrachtung, dass jüngere Träger, die nach der Jahrtausendwende gegründet wurden, häufiger über Vorgaben steuern als ältere Träger. Auch dies könnte ein Effekt spezifischer Trägerstrukturen unter den – vor allem in der Hochphase des U3-Ausbaus – neu gegründeten Trägern sein.

Die an der Studie beteiligten Träger wurden nicht nur danach gefragt, ob sie über Vorgaben die Konzeptionsarbeit ihrer Kindertageseinrichtungen steuern, sondern auch nach dem Gegenstand ihrer Steuerungsaktivitäten. Dabei kann zwischen inhaltlichen und formalen Vorgaben unterschieden werden. Inhaltliche Vorgaben beeinflussen die pädagogische Arbeit in den Einrichtungen in dem bspw. die Orientierung an Bildungsplänen oder bestimmte pädagogische Schwerpunkte vom Träger vorgegeben werden, formale Vorgaben hingegen beeinflussen die Prozesse und Abläufe, etwa indem Zuständigkeiten oder der Überarbeitungsturnus geregelt wird. Mit solchen Steuerungsaktivitäten wird eine für alle Mitarbeiter:innen – sowohl auf Träger- als auch auf Einrichtungsebene verbindliche Grundlage geschaffen, um die Erarbeitung und Fortschreibung der pädagogischen Konzeption zu koordinieren und langfristig strukturell zu verankern.

Insgesamt fällt auf, dass bei der Ausgestaltung der Konzeption große Spielräume für die Kindertageseinrichtungen bestehen. So geben nur wenige Träger die gesamte Konzeption oder Teile der Konzeption (z.B. Rahmenkonzeption) für ihre Kindertageseinrichtungen einheitlich vor (vgl. Abb. 17).

In der Detailbetrachtung fällt auf, dass Träger häufiger inhaltliche als formale Vorgaben machen. Auch wenn 52% der Träger vorgeben, dass sich die Konzeption am Bildungsplan des Landes orientieren soll, zeigt dieses Ergebnis, dass nur knapp über die Hälfte der Träger die Vorgaben des jeweiligen Landes als Orientierung für die inhaltliche Ausgestaltung der Konzeption weitergeben bzw. einfordern. Weniger als ein Drittel der Träger (29%) bestimmen über die Schwerpunkte für die pädagogische Arbeit in den Einrichtungen (vgl. Tab. 17). Differenziert nach Trägern lässt sich die Strategie, über inhaltliche Vorgaben zu steuern, häufiger bei den privat-gewerblichen und den freigemeinnützig konfessionellen Trägern beobachten. Die Orientierung an den Bildungsplänen werden von 77% der privat-gewerblichen und 55% der freigemeinnützig konfessionellen Träger vorgegeben. Demgegenüber kommen die beiden anderen Trägergruppen hier lediglich auf Anteilswerte von rund 50%. Bei den Vorgaben zur pädagogischen Schwerpunktsetzung stechen erneut die privat-gewerblichen Träger hervor, die diese zu 71% vorgeben. Danach folgen – mit großem Abstand – die freigemeinnützig konfessionellen Träger mit und ohne konfessionelle Ausrichtung, sie kommen auf 31% bzw. 36%. Bei den öffentlichen Trägern hingegen finden sich deutlich seltener solche, die den Kindertageseinrichtungen Vorgaben zur inhaltlichen Ausgestaltung der Konzeption machen; dies trifft auf lediglich 15% der öffentlichen Träger zu.

Abb. 17: Einrichtungsträger nach Vorgaben zur Konzeptionsentwicklung (Angaben in %)

Mehrfachnennungen möglich; n=906; gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

Neben der Trägerart finden sich auch statistisch signifikante Unterschiede bei den inhaltlichen Vorgaben bezogen auf die Trägergröße gemessen an der Anzahl der Kindertageseinrichtungen. Über alle drei formalen Merkmale hinweg, also der Zuständigkeit für die Konzeptionsarbeit, der Aktualisierung und der Vorlage der Konzeption beim Träger, nimmt der Anteil der Träger, die solche Vorgaben machen mit der Trägergröße zu. So existieren bei lediglich 28% der kleinen Träger Vorgaben zu den Zuständigkeiten, bei den großen Trägern liegt dieser Anteil bei 41%. Auch der Turnus der Aktualisierung ist bei den kleinen Trägern mit 19% deutlich seltener festgelegt als bei den großen Trägern mit 36%. Ähnlich stellt es sich bei der Vorlage der Konzeption beim Träger dar: Während 8% der kleinen Träger die Konzeption regelmäßig beim Träger vorlegen müssen, ist dies bei immerhin 16% der großen Träger der Fall.

Sofern formale Vorgaben gemacht werden, beziehen sich diese bei 34% der Träger auf die Zuständigkeit für die Konzeptionsarbeit und zu 26% auf den Turnus, in dem die Konzeption aktualisiert werden muss. Nur selten erwarten die Träger, dass die Konzeption zu einem bestimmten Zeitpunkt vorgelegt wird. Dies ist nur bei 11% der Träger der Fall.

Ebenso wie bei den inhaltlichen Vorgaben stechen auch bei den formalen Vorgaben die privat-gewerblichen Träger sowie die freigemeinnützig konfessionellen Träger hervor. In beiden Trägergruppen wird häufiger die Zuständigkeit – und im Falle der privat-gewerblichen Träger – der Turnus der Aktualisierung vorgegeben. 41% der freigemeinnützig konfessionellen Träger und 38% der privat-gewerblichen definieren, wer an der Konzeptionsentwicklung zu beteiligen ist und 45% der privat-gewerblichen Träger legen auch den Turnus der Aktualisierung fest. Der Zusammenhang zwischen Trägergröße und formalen Vorgaben weist in dieselbe Richtung wie bei den inhaltlichen Vorgaben: Je größer die Träger, desto stärker nutzen sie die Möglichkeit über formale Vorgaben die Konzeptionsarbeit ihrer Einrichtungen zu steuern. Dies dürfte damit zusammenhängen, dass die Steuerungserfordernisse zur Sicherstellung gleichförmigen Handelns mit der Anzahl der Kitas steigen.

Tab. 17: Einrichtungsträger nach Vorgaben zur Konzeptionsentwicklung sowie Trägerart und Trägergröße (Angaben in %)

Trägermerkmale	gesamte Konzeption einheitlich	Teile der Konzeption einheitlich	Zuständigkeit	Turnus der Aktualisierung	Turnus der Vorlage beim Träger	Orientierung am Bildungsplan	Pädagogische Schwerpunkte	Themenfeld digitale Medien	Sonstige Vorgaben	n
Insgesamt	8	26	34	26	11	53	29	2	7	894
<i>Trägerart</i>										
Öffentliche Träger	6	24	30	25	12	50	15	1	2	286
Freigemeinnützig-nichtkonfessionelle Träger	13	26	29	26	11	49	36	3	8	243
Freigemeinnützig-konfessionelle Träger	5	27	41	25	9	55	31	2	10	334
Privat-gewerbliche Träger	31	42	38	45	10	77	71	19	13	31
<i>Signifikanz</i>	<i>p<.001</i>	<i>n. sig.</i>	<i>p<.01</i>	<i>n. sig.</i>	<i>n. sig.</i>	<i>p<.05</i>	<i>p<.001</i>	<i>p<.001</i>	<i>p<.001</i>	
<i>Trägergröße (gemessen an der Anzahl der Kitas)</i>										
Kleine Träger	11	9	28	19	8	39	28	2	5	415
Mittelgroße Träger	8	32	39	29	11	56	29	1	8	250
Große Träger	4	53	41	36	16	75	32	5	9	226
<i>Signifikanz</i>	<i>p<.05</i>	<i>p<.001</i>	<i>p<.001</i>	<i>p<.001</i>	<i>p<.05</i>	<i>p<.001</i>	<i>n. sig.</i>	<i>p<.05</i>	<i>n. sig.</i>	

Mehrfachnennungen möglich; p-Werte basieren auf dem χ^2 -Test; gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

In der Online-Umfrage wurden die Träger zusätzlich danach gefragt, ob sie die Umsetzung ihrer Vorgaben regelmäßig in allen oder in ausgewählten Einrichtungen überprüfen oder aber gänzlich darauf verzichten. Bei den Trägern, die Vorgaben machen, werden diese auch in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle überprüft. Rund 83% der Träger prüfen, ob oder inwiefern die Vorgaben umgesetzt wurden und zwar mehrheitlich bei allen Kindertageseinrichtungen (sofern sie mehrere Kindertageseinrichtungen betreiben, vgl. Tab. 18). Im Umkehrschluss nehmen lediglich 17% keine Überprüfung vor. Auch an dieser Stelle stechen die privat-gewerblichen Träger und die öffentlichen Träger mit eher entgegengesetzten Steuerungsstrategien hervor: So überprüfen privat-gewerbliche Träger zu 93% alle Kindertageseinrichtungen und zu 3% einzelne Kindertageseinrichtungen. Die öffentlichen Träger hingegen prüfen lediglich zu 65% alle Kindertageseinrichtungen und zu 11% einen Teil der Kindertageseinrichtungen.

Bezogen auf die Trägergröße zeigt sich erneut, dass mit der Anzahl der Kitas die Steuerungsbemühungen zunehmen, und zwar insbesondere bezogen auf alle Kindertageseinrichtungen. Während bei den kleinen Trägern lediglich 62% alle Kindertageseinrichtungen und 15% ausgewählte Kindertageseinrichtungen prüfen (zusammen 77%), ist dies bei den großen Trägern bei 77% und 8% der Fall (zusammen 86%). Im Gegenzug finden bei knapp einem Viertel der kleinen Träger keine Überprüfungen zur Umsetzung der Vorgaben statt. Die großen Träger nehmen hier lediglich einen Anteil von 15% ein.

Tab. 18: Einrichtungsträger nach Überprüfung der Vorgaben zur Konzeptionsentwicklung sowie Trägerart und Trägergröße (nur Träger, die Vorgaben machen; Angaben in %)

Trägermerkmale	Ja, Überprüfung bei allen Kitas	Ja, Überprüfung bei einzelnen Kitas	Nein, keine Überprüfung der Vorgaben	n=
Insgesamt	72	11	17	691
<i>Trägerart**</i>				
Öffentlicher Träger	65	11	24	202
Freigemeinnützig-nicht-konfessionelle Träger	78	9	13	188
Freigemeinnützig-konfessionelle Träger	69	14	17	264
Privat-gewerblicher Träger	93	3	3	29
<i>Trägergröße (gemessen an der Anzahl der Kitas)***</i>				
Kleine Träger	62	15	23	267
Mittelgroße Träger	79	7	14	208
Große Träger	77	8	15	207

*** $p < 0,001$, ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$, p -Werte basieren auf dem χ^2 -Test; gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

6.3 Unterstützung der Konzeptionsentwicklung durch Fachberatung

Die Aktivitäten der Leitungs- und Fachkräfte zur Konzeptionsentwicklung auf Seiten der Kitas werden durch die strukturellen Rahmenbedingungen und die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen beeinflusst. Zu diesen Ressourcen zählt auch die Fachberatung. Im Allgemeinen umfasst die übergeordnete Aufgabe der pädagogischen Fachberatung die Weiterentwicklung und Sicherung der Qualität im System der Kindertagesbetreuung und damit auch die Konzeptionsentwicklung (Preisling & Herrmann, 2018, S. 23). So zeigt sich in Studien zur Fachberatung, dass – trotz breitgefächertem Aufgabenprofil – einer ihrer zentralen Aufgabenschwerpunkte in der Qualitätssicherung und -entwicklung liegt (Kaiser et al., 2022, S. 15). Empirische Studien, die die Fachberatung fokussieren, gewinnen zwar zunehmend an Bedeutung (BMFSFJ, 2017b; Kaiser et al., 2022; Leygraf, 2013; Weidmann, 2017).

Gegenwärtig liegen jedoch nur wenige empirische Daten vor, die Aussagen über die strukturelle Einbindung der Fachberatung in die Trägerorganisationen zulassen und Rückschlüsse auf deren Rolle für die fachliche Steuerung und für die Unterstützung der Kitas zulassen; dies wird vielmehr programmatisch postuliert. Um demgemäß eine Datengrundlage für zukünftige Steuerungsaktivitäten der Träger zu schaffen, wurden die Träger in TrEiKo danach gefragt, inwiefern und in welchem Umfang sie Fachberatungsangebote unterbreiten. Zusätzlich wurde wiederum danach gefragt, ob es Vorgaben zur Nutzungsfrequenz gibt und inwiefern diese überprüft werden.

Die Analysen zeigen, dass mit 94% nahezu alle Träger ihren Kitas ein Fachberatungsangebot unterbreiten. Fachberatung als „Dienstleistung“ (May, 2018, S. 68) für Kitas scheint demzufolge mittlerweile gut etabliert zu sein. Bei den Trägern, die kein Fachberatungsangebot zur Verfügung stellen, stechen die öffentlichen und privat-gewerblichen Träger sowie die kleinen Kita-Träger hervor: Bei knapp 15% der öffentlichen Träger und immerhin gut 10% der privat-gewerblichen Träger steht kein Fachberatungsangebot zur Verfügung. Dies trifft auch auf 10% der kleinen Träger zu (vgl. Tab. 19).

Bei der Mehrheit der Träger, die ihren Kindertageseinrichtungen ein Fachberatungsangebot stellen, wird dieses als externe Dienstleistung „eingekauft“. Rund 61% der Träger nutzen ausschließlich ein solches, externes Angebot. Besonders häufig ist dies bei den freigemeinnützigen Trägern der Fall,

was sich vermutlich durch die Nutzung von Fachberatungsangeboten der Trägerverbände erklärt. Gut 33% der Träger haben Personen für die Fachberatung angestellt, nutzen aber in der Regel zusätzlich externe Fachberatungsangebote; dies ist bei 80% der Träger mit einem internen Fachberatungsangebot der Fall (n=285), was einem Anteil von 27% an allen Trägern entspricht. Es zeigt sich jedoch kein statistisch signifikanter Unterschied nach Trägerart.

Tab. 19: Einrichtungsträger nach Art des Fachberatungsangebots sowie Trägerart und Trägergröße (Angaben in %)

Trägermerkmale	ausschließlich interne Fachberatung	interne und externe Fachberatung	ausschließlich externe Fachberatung	Keine Fachberatung	n=
<i>Trägerart***</i>					
Öffentliche Träger	8	24	54	15	274
Freigemeinnützig nicht-konfessioneller Träger	3	30	63	4	226
Freigemeinnützig konfessionelle Träger	6	28	65	0	329
Privat-gewerbliche Träger	10	31	48	10	29
Insgesamt	6	27	61	6	858
<i>Trägergröße (gemessen an der Anzahl der Kitas)***</i>					
Kleine Träger	4	14	73	10	390
Mittelgroße Träger	1	32	61	6	241
Große Träger	13	47	39	1	223
Insgesamt	6	27	61	6	854

gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

Im Unterschied zur Trägerart zeigt sich jedoch ein Zusammenhang zwischen Trägergröße und Art der bereitgestellten Fachberatungsangebote. So bieten große Träger mit mehr als fünf Tageseinrichtungen überproportional häufig sowohl interne als auch externe Fachberatung an, während kleine und mittelgroße Träger eher auf externe Fachberatungsangebote zurückgreifen. Dies hängt vermutlich damit zusammen, dass mit der Größe von Organisationen die Notwendigkeit, aber auch die Möglichkeiten der funktionalen Ausdifferenzierung der Organisationsstrukturen zunehmen und eher spezialisierte Funktionsstellen geschaffen werden können (Kieser & Walgenbach, 2010, S. 72 ff.).

Tab. 20: Einrichtungsträger mit interner Fachberatung nach deren Aufsichtsfunktion sowie Trägerart und Trägergröße (Angaben in %)

Trägermerkmale	Interne Fachberatung mit Aufsichtsfunktion		n=
	absolut	in %	
<i>Trägerart</i>			
Öffentliche Träger	40	48	83
Freigemeinnützig nichtkonfessioneller Träger	34	49	70
Freigemeinnützige konfessionelle Träger	44	44	100
Privat-gewerbliche Träger	7	58	12
Insgesamt	125	47	265

Trägermerkmale	Interne Fachberatung mit Aufsichtsfunktion		n=
<i>Trägergröße (gemessen an der Anzahl der Kitas)</i>			
Kleine Träger	28	44	63
Mittelgroße Träger	33	42	79
Große Träger	69	54	127
Insgesamt	130	48	269

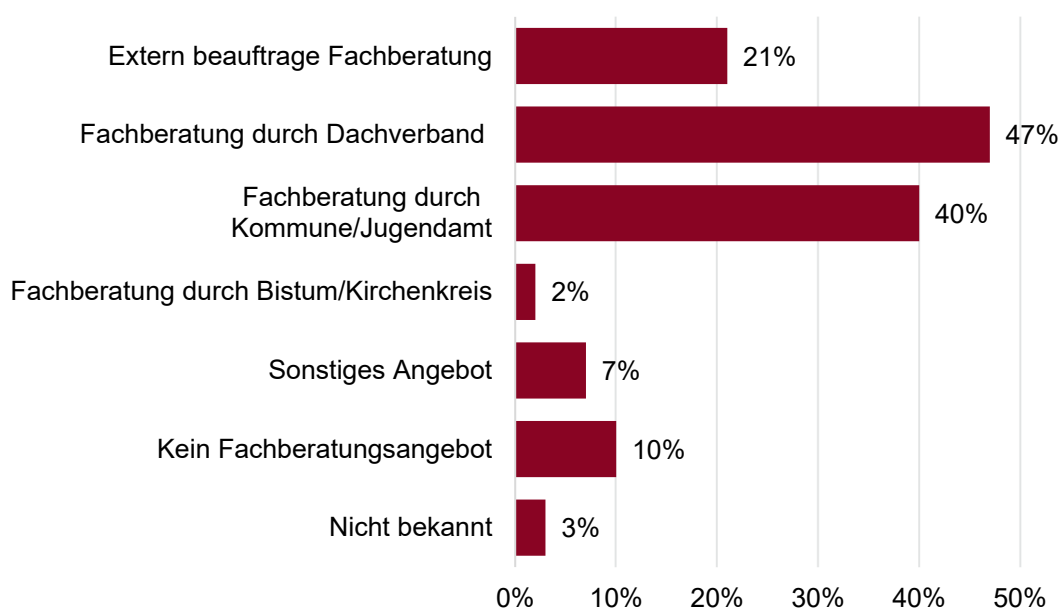
*** $p < 0,001$, ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$, p -Werte basieren auf dem χ^2 -Test; gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

Eine vielfach diskutierte Frage in den Fachdebatten um die Fachberatung bezieht sich darauf, inwiefern Fachberatungspersonen eine Aufsichtsfunktion innehaben sollen (Preissing & Herrmann, 2018, S. 16 f.). Bei den Trägern, die eine Fachberatung angestellt haben, üben 47% neben ihrer Beratungstätigkeit auch die Aufsichtsfunktion aus, was einem Anteil von 15% an allen Trägern entspricht (vgl. Tab. 20). Sowohl bei der Trägerart als auch bei der Trägergröße finden sich keine statistisch signifikanten Unterschiede. Tendenziell haben jedoch bei privat-gewerblichen Trägern und bei großen Trägern die Fachberater:innen auch zugleich die Aufsichtsfunktion inne.

Externe Fachberatung für Kindertageseinrichtungen wird von verschiedenen Fachberatungsträgern angeboten etwa von den Dachverbänden, denen Einrichtungsträger angehören, von der öffentlichen Jugendhilfe (Kommunen bzw. Jugendamt) oder im Bereich der konfessionellen Einrichtungen von den Kirchenkreisen und Bistümern bzw. Diözesen. Bei der Nutzung externer Fachberatungsangebote spiegelt sich die Trägerstruktur – der in der TrEiKo-Erhebung befragten Einrichtungsträger – wider. So nutzen 47% die Fachberatung des Dachverbandes und 40% die Fachberatung der Kommune bzw. des Jugendamtes (vgl. Abb. 18). Immerhin 21% greifen auf sonstige, externe Fachberatungsanbieter zurück. Knapp 2% der befragten Träger nutzen ein Fachberatungsangebot eines Kirchenkreises bzw. eines Bistums oder einer Diözese.

Abb. 18: Einrichtungsträger nach ihrer Nutzung externer Fachberatungsangebote (Angaben in %)



Mehrfachnennungen möglich; n=906; gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

Differenziert nach Trägerart wird die Fachberatung der Dachverbände erwartungsgemäß vorrangig von freigemeinnützigen Trägern genutzt, wobei die konfessionellen freigemeinnützigen Träger mit einem Anteil von 78% am häufigsten auf diese Form der Fachberatung zurückgreifen (vgl. Tab. 21). Bei den freigemeinnützigen nichtkonfessionellen Trägern lassen sich hier zwar ebenfalls überproportional hohe Anteilswerte von 55% beobachten, die Nutzungsquote liegt jedoch deutlich unter den konfessionellen Trägern. Bei den öffentlichen und privat-gewerblichen Trägern spielt dieses Fachberatungsangebot hingegen mit knapp 10% erwartungsgemäß kaum eine Rolle. Fachberatung durch die Kommune bzw. das Jugendamt wird dementsprechend vorrangig von öffentlichen Trägern in Anspruch genommen. Sie kommen auf einen Anteil von 55%. Aber auch die freigemeinnützig nichtkonfessionellen Träger und die privat-gewerblichen Träger greifen mit Anteilen von 41% und 45% vergleichsweise häufig auf dieses Angebot zurück. Eine deutlich geringere Rolle spielt das Angebot der Kommunen bzw. der Jugendämter für die freigemeinnützig konfessionellen Träger. Sie nutzen lediglich zu 28% dieses Angebot. Sonstige, externe Fachberatungsangebote werden von rund 30% der freigemeinnützig nichtkonfessionellen Träger und der privat-gewerblichen Träger genutzt, von 23% der öffentlichen Träger, aber lediglich von 11% der freigemeinnützig konfessionellen Träger. Dies deutet auf vergleichsweise gut ausgebaute Fachberatungsstrukturen innerhalb der Dachverbände dieser Trägergruppe hin.

Tab. 21: Einrichtungsträger mit externen Fachberatungsangeboten nach Fachberatungsanbietern sowie Trägerart und Trägergröße (Angaben in %)

Trägermerkmale	Extern beauftragte Fachberatung		Fachberatung durch den Dachverband		Fachberatung durch die Kommune/das Jugendamt	
	in %	n=	in %	n=	in %	n=
<i>Trägerart</i>						
Öffentliche Träger	23	287	9	287	55	286
Freigemeinnützig nichtkonfessioneller Träger	30	242	55	243	41	242
Freigemeinnützige konfessionelle Träger	11	334	78	334	28	334
Privat-gewerbliche Träger	29	31	10	31	45	31
Insgesamt	21	894	48	895	41	893
<i>Signifikanz</i>	<i>p<.001</i>		<i>p<.001</i>		<i>p<.001</i>	
<i>Trägergröße (gemessen an der Anzahl der Kitas)</i>						
Kleine Träger	19	415	50	415	37	414
Mittelgroße Träger	23	250	55	250	44	250
Große Träger	24	225	34	226	45	225
Insgesamt	21	890	47	891	41	889
<i>Signifikanz</i>	<i>n. sig.</i>		<i>p<.001</i>		<i>n. sig.</i>	

Mehrfachnennungen möglich, *** $p < 0,001$, p -Werte basieren auf dem χ^2 -Test; gewichtete Ergebnisse

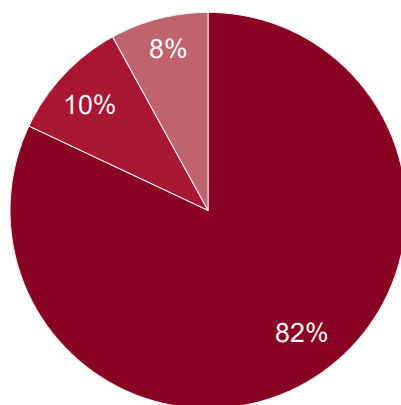
Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

Auch die Studie von Sturzbecher et al. liefert Hinweise darauf, dass die Fachberatung eine zentrale fachlich unterstützende Rolle in der Konzeptionsarbeit einnimmt. Kommunale Einrichtungen werden am häufigsten von externen Personen oder Unternehmen unterstützt (26,3%; $n=52$). Einrichtungen der Spitzenverbände werden von Fach- und Praxisberater:innen begleitet (50%) und 16% der Einrichtungen nehmen Fachberatungsangebote der Jugendämter der Landkreise oder kreisfreien Städte in Anspruch (Sturzbecher et al., 2019, S. 19).

Differenziert nach Trägergröße fällt auf, dass große Träger im Unterschied zu den kleinen und mittelgroßen Trägern seltener das Angebot eines Dachverbandes nutzen. Ebenso nutzen kleine Träger – allerdings ist dieser Befund nicht statistisch signifikant – tendenziell seltener ein Angebot der Kommunen als mittelgroße und große Träger.

Schließlich wurden die Träger danach gefragt, inwiefern sie die Nutzung des Fachberatungsangebots gezielt steuern, etwa in dem sie Vorgaben zur Kontakthäufigkeit machen und deren Umsetzung prüfen. Von den befragten Trägern gaben 22% an, die Häufigkeit der Kontakte zu den Fachberatungspersonen zu regulieren. Im Gegenzug machen 78% der Träger keine Vorgabe zur Kontakthäufigkeit (vgl. Abb. 19 und Abb. 20). Hinsichtlich der Überprüfung der Kontakthäufigkeit zwischen Fachberatung und Kindertageseinrichtung zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei den inhaltlichen und formalen Vorgaben zur Konzeptionsentwicklung: Von den Trägern, die Vorgaben zur Kontakthäufigkeit zur Fachberatung machen, überprüfen 82% die Umsetzung dieser Vorgaben bei allen Kindertageseinrichtungen, weitere 10% prüfen deren Umsetzung nur bei einzelnen Einrichtungen und 8% verzichten auf eine solche Überprüfung.

Abb. 19: Vorgaben zur Kontakthäufigkeit (Angaben in %)

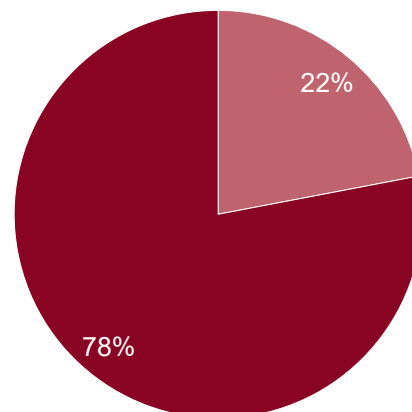


- Alle Kitas
- Einzelne Kitas
- Keine Überprüfung

n=795; gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

Abb. 20: Überprüfung der Kontakthäufigkeit (Angaben in %)



- Ja
- Nein

n=172; gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

6.4 Zusammenfassung und Empfehlungen

Die Zusammenarbeit der Träger mit den Kindertageseinrichtungen ist im Managementbereich Konzeptionsentwicklung – unabhängig von ihrer Trägerart – mehrheitlich arbeitsteilig organisiert. Gut zwei Drittel aller Träger geben an, dass sie diesen Managementbereich gemeinsam mit den Leitungskräften bzw. Einrichtungssteams gestalten. Allerdings delegiert immerhin ein Viertel der Träger diese Aufgabe vollständig an die Leitungs- und Fachkräfte in den Kitas. In der vorangegangenen Analyse wurde das Steuerungshandeln anhand von drei Aspekten untersucht: den formalen und

inhaltlichen Vorgaben, deren Überprüfung sowie der Bereitstellung von Unterstützungsleistungen durch die Fachberatung.

Knapp drei Viertel der Träger steuern die Konzeptionsarbeit ihrer Kitas über formale und inhaltliche Vorgaben, wobei die Umsetzung dieser Vorgaben nicht von allen Trägern auch überprüft wird. Sofern Träger Vorgaben machen, beziehen sich diese häufiger auf inhaltliche als auf formale Aspekte. So geben gut die Hälfte der Träger vor, dass sich die Konzeption am Bildungsplan des jeweiligen Bundeslandes zu orientieren habe. Damit wird in der TrEiKo-Befragung ein deutlich geringerer Anteilswert erzielt als über das ERiK-Survey 2020, wo immerhin 80% der Träger angaben, dass sie die Orientierung am Bildungsplan zur Vorgabe machen (Preuß & Ulrich, 2022, S. 198). Gleichwohl scheinen Träger die Inhalte der Einrichtungskonzeptionen etwas stärker zu steuern als die formalen Vorgaben. So finden sich formale Vorgaben etwa zur Zuständigkeit oder zum Turnus der Weiterentwicklung bei lediglich einem Drittel bzw. einem Viertel der Träger.

Fast alle Träger stellen ihren Kitas Fachberatungsressourcen zur Verfügung, wobei sie diese überwiegend extern einkaufen. Lediglich gut ein Drittel der Träger hat eine eigene Fachberatung angestellt. Die Art des Fachberatungsangebots variiert mit den Trägergruppen, vor allem aber mit der Trägergröße, wobei letzteres wenig erstaunt, denn die Bereitstellung eigener Fachberatungsressourcen dürfte sich erst ab einer gewissen Organisationsgröße lohnen bzw. finanzierbar sein.

Die Steuerungsaktivitäten im Managementbereich Konzeptionsentwicklung scheinen am ausgeprägtesten bei den privat-gewerblichen Trägern, gefolgt von den freigemeinnützig konfessionellen Trägern zu sein. Am geringsten ausgeprägt sind sie hingegen bei den öffentlichen Trägern. Dieser Befund zieht sich durch alle hier untersuchten Merkmale: Bei öffentlichen Trägern findet die Konzeptionsentwicklung überproportional häufig in Selbstorganisation der Kita-Teams statt und die Träger machen deutlich seltener als in den anderen Trägergruppen Vorgaben bzw. kontrollieren diese. Zusammenhänge zeigen sich auch zur Trägergröße und diese deuten darauf hin, dass die Steuerungserfordernisse mit der Trägergröße bzw. der Anzahl der Kitas eines Trägers steigen. Bei großen Trägern findet die Konzeptionsarbeit seltener als bei kleinen Trägern in Selbstorganisation der Kita-Teams statt und die Rahmung der Konzeptionsarbeit über formale und inhaltliche Vorgaben ist bei großen Trägern üblicher als bei kleinen und mittelgroßen Trägern.

Einschränkend bleibt festzuhalten, dass die Ergebnisse – da nicht erfragt – keine Rückschlüsse auf die Frequenz und die Qualität der Steuerungsaktivitäten liefern, sondern lediglich Rückschlüsse auf die Bandbreite der Trägeraktivitäten zulassen.

Empfehlungen

- Entwicklung von einrichtungsspezifischen Zielen für eine ergebnisorientierte Konzeptionsarbeit
- Stärkung der Konzeptionsarbeit durch verbindliche Vereinbarungen, Verantwortlichkeiten, regelmäßige und transparente Kommunikation
- Stärkere Orientierung der Konzeptionen an den Bildungsplänen der Länder
- Unterstützung der Konzeptionsarbeit durch Fachberatung

7 Sicherstellung der Qualität

Etwa seit Beginn der 2000er-Jahre hat im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe die Entwicklung und Sicherstellung von Qualität zunehmend Eingang in die Sozialgesetzgebung gefunden. So ist gem. § 45 SGB VIII einem Einrichtungsträger nur dann eine Betriebserlaubnis zu erteilen, wenn dieser die erforderliche „Zuverlässigkeit“ besitzt, die sich u.a. daran bemisst, inwiefern er Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung und -sicherung ergreift. In 13 Ländern finden sich mittlerweile in den Ausführungsgesetzen Aussagen zum Thema Qualität (Stöbe-Blossey, 2021, S. 6). In der Regel werden die Träger zur Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität verpflichtet, in Einzelfällen auch die Kitas und einige wenige Länder sehen die Zuständigkeit für Qualitätsfragen beim Öffentlichen Träger angesiedelt. Teilweise knüpfen die Länder, in denen die Träger für die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung zuständig sind, die Umsetzung entsprechender Maßnahmen an die Bereitstellung öffentlicher Zuschüsse.

Bislang wurde im Qualitätsdiskurs jedoch vor allem die Rolle der Leitung für die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung hervorgehoben (Schelle, 2017, S. 563). Die Rolle der Träger insbesondere hinsichtlich seiner Unterstützungsleistungen für die Leitungs- und Fachkräfte wurde bislang – mit wenigen Ausnahmen wie etwa in der Nationale Qualitätsinitiative (Kalicki et al., 2004) – seltener thematisiert. Das folgende Kapitel geht daher der Frage nach, welche Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung es mittlerweile bei Trägern gibt, wie die Leitungs- und Fachkräfte in diese Aufgabe eingebunden sind und inwiefern die Träger ein systematisches Qualitätsmanagement implementiert haben.

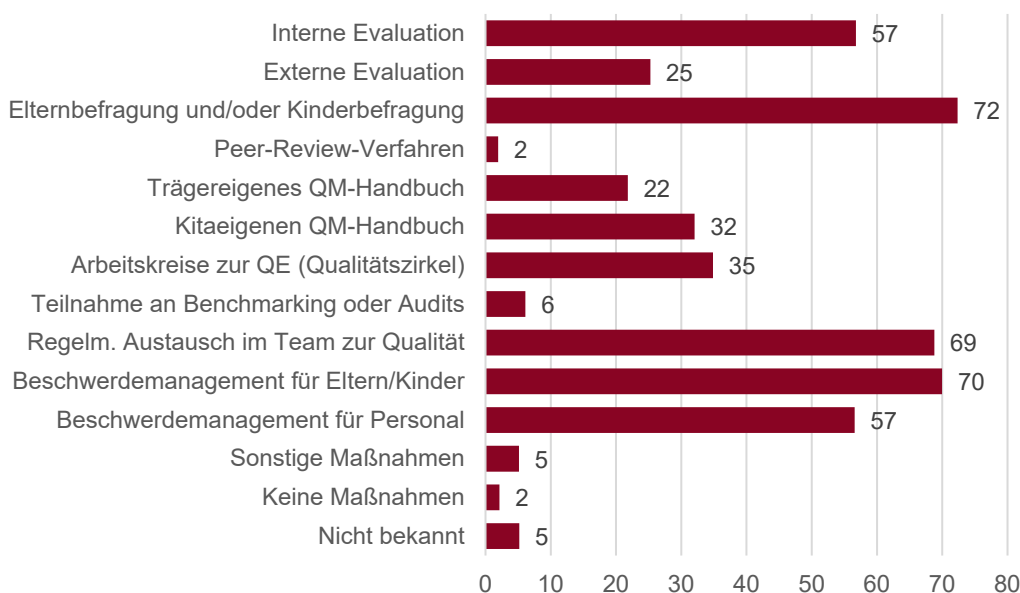
In theoretischer Hinsicht wird mit Merchel davon ausgegangen, dass unter Qualitätsmanagement alle „systematischen Gestaltungsaktivitäten“ der Träger zu verstehen sind, die das Ziel verfolgen, die „Güte“ der eigenen Arbeit zielgerichtet, methodisch strukturiert und prozesshaft zu organisieren und damit nicht dem Zufall zu überlassen (Merkel, 2015, S. 194 f.; Merkel, 2013) Qualitätsmanagement in diesem Sinne kann als Handlungsprogramm verstanden und bezogen auf seine Verankerung in den Strukturen und Prozessen der Trägerorganisation, kurz: seinen Institutionalierungsgrad, hin untersucht werden (Kieser & Walgenbach, 2007, S. 119 ff.). Auf die Institutionalisierung von Handlungsprogrammen weisen beispielsweise Koordinationsorgane wie Arbeitsgruppen, spezialisierte Funktionsstellen wie Qualitätsbeauftragte oder die Formalisierung über schriftlich fixierte Handlungsanweisungen beispielsweise in Qualitätsmanagementhandbüchern hin. In der Praxis existieren zahlreiche Verfahren und Instrumente des Qualitätsmanagements, die zwar allesamt das gleiche Ziel verfolgen, nämlich die Qualität der eigenen Arbeit voranzubringen, bei näherer Betrachtung jedoch grob in zwei „Grundmuster“ unterteilt werden können (Kieser & Walgenbach, 2007, S. 197): Erstens Verfahren der Qualitätssicherung, die der Vorstellung „guter Prozessabläufe“ folgen und daher die Standardisierung dieser Prozesse in den Mittelpunkt der Steuerungsaktivitäten rücken und zweitens Verfahren der Qualitätsentwicklung, die auf eine an vorab definierten Qualitätskriterien ausgerichtete Evaluation abzielen und damit die systematische und strukturierte Überprüfung fachlicher Standards fokussieren sowie das Nachdenken und den Dialog darüber befördern sollen.

Im Anschluss an diese theoretischen Überlegungen wird im Folgenden der Frage nachgegangen, welche Maßnahmen und Aktivitäten die Träger zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung betreiben und welchen Institutionalierungsgrad das Handlungsprogramm „Qualitätsmanagement“ erreicht hat.

7.1 Maßnahmen der Träger zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung

In der Gesamtschau fällt bei den in TrEiKo erhobenen Daten zunächst auf – und dies ist zugleich als Limitation der Daten zu werten –, dass das interinstitutionelle Wissen der befragten Trägervertreter:innen zum Qualitätsmanagement in den Einrichtungen bzw. beim Träger vergleichsweise gering ist. Und dies obwohl überwiegend Personen aus der Trägerleitung oder den zuständigen Fachabteilungen (auch hier in der Regel Leitungspersonen) an der Befragung teilgenommen haben. So können zwar fast alle Trägervertreter:innen Auskunft über verschiedene Maßnahmen der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung geben (vgl. Abb. 21), aber bereits 14% wissen nicht, ob es ein verpflichtendes Qualitätsmanagementsystem für die Kitas gibt, und von den Personen, die diese Frage bejahen, können wiederum 24% keine Angabe dazu machen, welches Qualitätsmanagementsystem in den Kitas zum Einsatz kommt (vgl. Tab. 24). Auch die Frage, inwiefern das (verpflichtende) Qualitätsmanagementsystem zertifiziert ist, können 26% der Befragten nicht beantworten. Es wird in den folgenden Analysen jedoch davon ausgegangen, dass diese „weiß nicht“-Antworten eher als „nein“-Antworten zu werten sind. Dies erscheint insofern plausibel, als dass die Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen oder gar die Zertifizierung eines Qualitätsmanagementsystems nicht ohne eine gewisse Beteiligung von Trägerseite von statten gehen können und darüber hinaus Qualitätsmanagementsysteme durch einen gewissen Formalisierungsgrad gekennzeichnet sind (z.B. schriftliche Fixierung in Form von Qualitätshandbüchern, Leitbildern, Prozessen), m.a.W.: ihren Niederschlag auch in der Trägerorganisation finden.

Abb. 21: Maßnahmen der Träger zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung (Angaben in %)



n=893; gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

Schaut man zunächst auf die Maßnahmen und Aktivitäten zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung, und diese Frage konnten mit 95% fast alle Befragten beantworten – zeigt sich, dass nahezu alle Träger entsprechende Maßnahmen durchführen. Lediglich 2% der Träger geben an, keine der genannten Maßnahmen durchzuführen. Zu den am häufigsten genannten Maßnahmen zählt mit ei-

nem Anteil von 69% der regelmäßige Austausch im Team zum Thema Qualität. Möglicherweise bildet dieser hohe Anteilswert jedoch eher die „soziale Erwünschtheit“ auf Seiten der Träger ab, als die tatsächliche Diskussionskultur in den Teams. Denn angesichts des Nicht-Wissens zu eher „harten Fakten“ des Qualitätsmanagements (z.B. zur Zertifizierung) erstaunt die hohe Zustimmung zu diesem eher „weichen“, informellen Indikator für die Qualitätsarbeit in den Kitas.

Ebenfalls vergleichsweise hohe Zustimmungswerte erreichen die Items „Interne Evaluation“ (57%) „Elternbefragungen und/oder Kinderbefragung“ (72%) sowie das „Beschwerdemanagement“ für Eltern und Kinder und etwas weniger häufig für das Personal (70% und 57%). Gemeinsam ist diesen Maßnahmen, dass sie sich in gesetzlichen Regelungen wiederfinden etwa den Ausführungsgesetzen der Länder zum SGB VIII (Stöbe-Blossey, 2021, S. 10) oder wie im Falle des Beschwerdemanagements im Bundeskinderschutzgesetz (Hansen & Knauer, 2016, S.130).

So ist bspw. in Berlin – als derzeit einzigem Bundesland – eine externe Evaluation verbindlich geregelt und dementsprechend geben 96% der Träger aus Berlin an (n=51), dass sie eine solche Evaluation durchführen. Bei den anderen Ländern liegen die Prozentanteile mit 11% bis 38% deutlich darunter. Über die Frage wie bspw. mit den Ergebnissen der Evaluation umgegangen wird, geben die quantitativen Daten – weil nicht erfragt – keine Auskunft.

Vergleichsweise selten finden sich Aktivitäten, die auf ein systematisches Qualitätsmanagement und dessen Verankerung in den organisationalen Strukturen etwa im Stellengefüge oder in den „Koordinationsorganen“ hindeuten (Kieser & Walgenbach, 2007 S. 119 ff. und S. 113). So haben etwa ein Viertel bis ein Drittel der Träger Funktionsstellen für Qualitätsbeauftragte (29%; n=866) etabliert, Arbeitskreise zur Qualitätsentwicklung (z.B. Qualitätszirkel) eingerichtet (35%) oder Qualitätshandbücher erstellt. Bei den Qualitätshandbüchern fällt auf, dass diese häufiger für die Kita-Ebene als für die Träger-Ebene existieren: Während immerhin 32% der Träger angeben, dass es in ihren Kitas ein Qualitätshandbuch gibt, bestätigen dies für die Trägerorganisation lediglich 22%.

Tab. 22: Träger nach Maßnahmen für Qualitätssicherung und -entwicklung sowie nach Trägerart und Trägergröße (Angaben in %)

Trägerart	Maßnahmen der Qualitätssicherung/Qualitätsentwicklung												n
	Interne Evaluation ***	Externe Evaluation ***	Elt.-/ Ki.-Befragung	Peer-Review-Verf.	Träger eigenes QMH ***	Kita-eigenes QMH	Arbeitskreise **	Benchmarkst./ Audits ***	Austausch im Team	Beschwerdemanag. für Eltern/Kinder *	Beschwerdemanag. für Personal ***	Sonstige Maßnahmen	
	<i>Trägerart</i>												
Öffentliche Träger	44	16	74	1	13	28	26	1	68	63	46	3	287
Freigem. nichtkonf. Träger	64	30	72	4	25	30	38	10	74	72	62	7	242
Freigem. konf. Träger	57	25	68	2	24	36	38	6	63	71	57	5	334
Priv.-gew. Träger	81	45	84	0	45	29	45	7	74	77	74	7	31
Insgesamt	56	24	71	2	22	32	34	6	68	69	56	5	894

***p < 0,001, **p < 0,01, *p < 0,05, p-Werte basieren auf dem Pearson-Chi²-Unabhängigkeitstest; gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

Werden die Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung nach Trägermerkmalen differenziert, fällt auf, dass vor allem die privat-gewerblichen Träger im Bereich der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung aktiv sind. Sie erreichen bei nahezu allen Maßnahmen die höchsten Anteilswerte (vgl. Tab. 22); gleichwohl sind die Ergebnisse zu den privatgewerblichen Trägern aufgrund der geringen Fallzahlen mit Vorsicht zu behandeln. Den Gegenpol zu den privat-gewerblichen Trägern stellen die öffentlichen Träger dar. Sie führen seltener als die freigemeinnützig nichtkonfessionellen und die privat-gewerblichen Träger interne und externe Evaluationen durch, sie haben seltener ein trägereigenes Qualitätshandbuch, sie richten weniger häufig qualitätsbezogene Arbeitskreise ein und sie bilden auch beim Beschwerdemanagement, sowohl bezogen auf die Adressat:innen als auch auf ihr Personal, das Schlusslicht. Für die freigemeinnützigen Träger fällt auf, dass die konfessionell ausgerichteten Träger häufiger kitaeigene Qualitätshandbücher haben und hierbei auch die privat-gewerblichen Träger überholen. Dies könnte möglicherweise mit den Aktivitäten der Kita-Fachverbände bei den katholischen und evangelischen Trägern zusammenhängen.

Erwartungsgemäß spielt auch die Trägergröße eine Rolle für die qualitätsbezogenen Aktivitäten der Träger. Für die Eltern- und Kinderbefragungen, das Vorhandensein von trägereigenen Qualitätsmanagementhandbüchern, die Implementation von qualitätsbezogenen Arbeitskreisen und das Beschwerdemanagement für Eltern und Kinder zeigt sich ein linearer Zusammenhang, d.h. die Zustimmungswerte zu diesen Maßnahmen steigt mit der Trägergröße (vgl. Tab. 23). Bei einigen Maßnahmen lässt sich jedoch beobachten, dass dieser Zusammenhang nur bis zu einer gewissen Größenordnung der Träger gilt. So steigen die Zustimmungswerte zu den Maßnahmen zwar bis zu den großen Einrichtungen an, bei den großen Trägern hingegen fallen sie wieder ab, wenngleich sie über den Anteilswerten sehr kleiner Träger bleiben. Zu diesen Maßnahmen zählen die interne Evaluation, das Vorhandensein kitaeigener Qualitätshandbücher, sowie die Implementierung eines Beschwerdemanagements für die Adressat:innen.

Tab. 23: Träger nach Maßnahmen für Qualitätssicherung und -entwicklung sowie nach Trägerart und Trägergröße (Angaben in %)

Trägergröße	Maßnahmen der Qualitätssicherung/Qualitätsentwicklung												n
	Interne Evaluation *	Externe Evaluation	Elt.-/ Ki.-Befragung **	Peer-Review-Verf.	Trägereigenes QMH ***	Kita-eigenes QMH **	Arbeitskreise ***	Benchmarkst./ Audits *	Austausch im Team ***	Beschwerdemanag. für Eltern/ Kinder ***	Beschwerdemanag. für Personal ***	Sonstige Maßnahmen	
<i>Trägergröße (gemessen an der Anzahl Kinder mit Betreuungsvertrag)</i>													
Sehr kleine Träger	49	27	66	2	8	23	21	5	59	60	47	4	214
Kleine Träger	59	21	68	2	14	32	28	3	63	61	50	7	214
Mittegroße Träger	67	26	75	2	24	43	33	8	74	83	72	2	87
Große Träger	56	26	79	2	33	35	47	9	75	76	61	5	338
Insgesamt	56	25	72	2	21	32	34	6	68	69	56	5	853

***p < 0,001, **p < 0,01, *p < 0,05, p-Werte basieren auf dem Pearson-Chi²-Unabhängigkeitstest; gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

Im Hinblick auf die Steuerungsaktivitäten der Träger wurde auch danach gefragt, inwiefern der Einsatz eines Qualitätsmanagementsystems oder eines Qualitätsentwicklungsverfahren von den Kitas verpflichtend umgesetzt werden muss. Gut ein Drittel der Träger gibt an, dass in ihren Einrichtungen ein solches Handlungsprogramm verbindlich einzusetzen ist (vgl. Tab. 24). Nach dem Qualitätsmanagementsystem oder Qualitätsentwicklungsverfahren befragt, fällt die große Bandbreite der genutzten Systeme und Verfahren auf. Am häufigsten kommen – sicherlich erwartungsgemäß – verbandspezifische Systeme zum Einsatz. Bei knapp 32% der Träger mit einem für die Kitas verpflichtendem Qualitätsmanagementsystem kommt ein System zum Einsatz, das über die Trägerverbände verbreitet wird (z.B. KTK-Gütesiegel Bundesrahmenhandbuch oder AWO Tandem-Modell). Weitere 23% der Träger geben an, eines der gängigen, branchenübergreifenden Systeme, i.d.R. DIN EN ISO, zu nutzen und bei 9% der Träger kommt eines der verschiedenen kitaspezifischen Systeme oder Verfahren (z.B. QuaSi – Qualität im Situationsansatz, QuiK – Qualität in Kitas, QiD – Qualität im Dialog) zum Einsatz. Wie breit gefächert die genutzten Systeme sind, zeigt auch der vergleichsweise hohe Anteil an Trägern, die ein „sonstiges System“ nennen. Rund 25% der Träger nutzen ein „sonstiges System“ und vermutlich fallen hierunter auch die „Eigenentwicklungen“. Diese haben jedoch häufig den Nachteil sich vorrangig auf administrative Abläufe zu beziehen und fachliche Fragen außen vor zu lassen (Fuchs-Rechlin et al., 2023, S. 47).

Tab. 24: Qualitätsmanagement in Trägerorganisationen von Kindertageseinrichtungen

Merkmale des QMs	Träger	
	abs.	in %
<i>Verpflichtendes QMS</i>		
QMS verpflichtend	307	34
QMS nicht verpflichtend	465	52
Nicht bekannt	128	14
<i>n=</i>	900	100
<i>Qualitätsmanagementsystem¹</i>		
Branchenübergreifendes QMS	71	23
verbandsspezifisches QMS	96	32
Kitaspezifisches QMS	27	9
Sonstiges QMS	76	25
Nicht bekannt	74	24
<i>n=</i>	304	100
<i>Zertifiziert oder im Prozess der Zertifizierung</i>		
QMS zertifiziert	144	47
QMS nicht zertifiziert	81	27
Nicht bekannt	79	26
<i>n=</i>	310	100

gewichtete Ergebnisse

1 Mehrfachnennungen möglich

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

Einen höheren Verpflichtungsgrad bei der Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems oder des Qualitätsmanagementverfahrens weisen in statistisch signifikanter Weise die privat-gewerblichen Träger (52%, n=31) auf, gefolgt von den freigemeinnützigen konfessionellen und nichtkonfessionel-

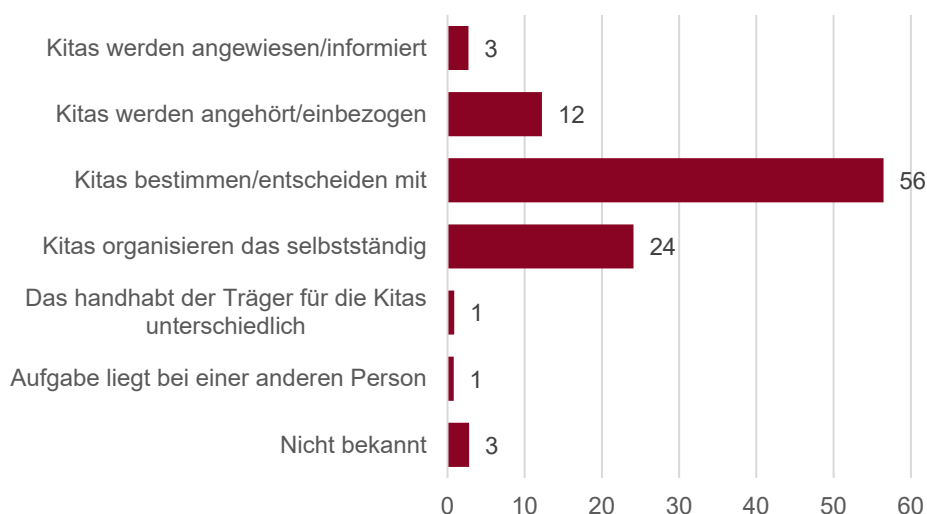
len Trägern (39%, n=331 und 38%, n=39%) gegenüber den öffentlichen Trägern (23%, n=286). Bezogen auf die Trägergröße wiederholt sich – ebenfalls statistisch signifikant – der bereits bekannte Befunde, wonach bis zu einer gewissen Größenordnung die Anteilswerte zur Verpflichtung steigen, bei den großen Trägern hingegen wieder etwas geringer ausfallen: So sind bei 27% der sehr kleinen Träger (n=211) die Kitas zur Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems oder -verfahrens verpflichtet, bei den kleinen Trägern 29% (n=214) und bei den mittelgroßen Trägern 43% (n=87), wohingegen bei den großen Trägern lediglich 40% (n=337) ihre Kitas verpflichten.

Da davon auszugehen ist, dass die Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen oder eines Qualitätsentwicklungsverfahrens mit erhöhten Steuerungsaktivitäten der Träger einhergeht, etwa, weil bei einigen Verfahren die Trägeraktivitäten Bestandteil der Zertifizierung sind, interessiert auch der Anteil der Träger, bei denen eine Zertifizierung vorliegt bzw. die sich in der Zertifizierung befinden. Von den Trägern mit einem verpflichtenden Qualitätsmanagementsystem geben wiederum 60% an, dass ihre Kitas zertifiziert sind bzw. sich im Prozess der Zertifizierung befinden, dies entspricht einem Anteil von 16% an allen Trägern. Aufgrund der zu geringen Fallzahlen sind im Hinblick auf die Zertifizierung keine differenziellen Analysen nach Trägerart und Trägergröße möglich. Tendenziell spiegeln sich hier jedoch die bereits bekannten Befunde zur Trägerart und zur Trägergröße.

7.2 Zusammenarbeit von Trägern und Kitas im Qualitätsmanagement

Eine große Rolle im Fachdiskurs spielt die Frage, inwiefern Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung unter Einbindung der Leitungs- und Fachkräfte geschieht (Strehmel & Ulber, 2020). Beim Qualitätsmanagement sind die Träger – im Unterschied zu anderen Managementbereichen wie dem Finanzmanagement – mehrheitlich der Auffassung, dass sie diese Aufgabe partizipativ gestalten. Fast 75% der Träger beteiligen bei dieser Managementaufgabe das Kita-Personal, wenngleich in unterschiedlicher Abstufung. So geben 56% der Träger an, dass die Kitas mitbestimmen bzw. mitentscheiden, bei 12% den Trägern werden sie angehört oder einbezogen und lediglich eine sehr kleine Minderheit (3%) weisen das Personal in den Kitas an bzw. informieren es (vgl. Abb. 22). Im Umkehrschluss heißt dies auch, dass bei immerhin 24% der Träger diese Aufgabe von den Kitas in Selbstorganisation durchgeführt wird und damit weitestgehend ohne Beteiligung des Trägers.

Abb. 22: Träger-Einrichtungs-Kooperation im Managementbereich Qualität (Angaben in %)



n=893; gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

Angesichts des Umstandes, dass sowohl im SGB VIII als auch in der Mehrzahl der Ländergesetze (Stöbe-Blossey, 2021, S. 2, Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter, 2020, S. 9) der Träger die Verantwortung für die Qualitätsarbeit in den Kitas innehat, soll ein Blick auf die Träger geworfen werden, bei denen die Kitas die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung überwiegend in Selbstorganisation, d.h. ohne nennenswerte Beteiligung des Trägers, durchführen. Differenziert nach Trägerart lässt sich das Prinzip der Selbstorganisation deutlich häufiger bei den öffentlichen Trägern, dicht gefolgt von den frei-gemeinnützig konfessionellen Trägern beobachten (vgl. Tab. 25). Demgegenüber ist die Kita-Selbstorganisation bei den frei-gemeinnützigen Trägern ohne konfessionelle Ausrichtung, insbesondere jedoch bei den privat-gewerblichen Trägern – wenngleich hier die Fallzahl sehr klein ist –, seltener zu finden.

Tab. 25: Zusammenarbeit zwischen Träger und Kita beim QM (Angaben in %)

Trägermerkmale	In Selbstorganisation		n=
	abs.	%	
<i>Trägerart*</i>			
Öffentliche Träger	79	29	269
Freigemeinnützig nicht-konfessioneller Träger	45	20	223
Freigemeinnützig konfessionelle Träger	87	27	323
Privat-gewerbliche Träger	4	13	30
Insgesamt	215	25	845
<i>Trägergröße (gemessen an der Anzahl der Kinder mit Betreuungsvertrag)**</i>			
Sehr kleine Träger	59	29	202
Kleine Träger	66	33	203
Mittelgroße Träger	25	30	83
Große Träger	56	18	320
Insgesamt	206	26	808

Die angegebenen p-Werte basieren auf dem χ^2 -Test: ***: $p < .001$; **: $p < .01$; *: $p < .05$; gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

Im Hinblick auf die Trägergröße unterscheiden sich vor allem große Träger von allen übrigen Größenklassen. So liegt der Anteil der Träger, deren Kitas das Qualitätsmanagement in Selbstorganisation durchführen, bei lediglich 18% gegenüber Anteilen zwischen 29% und 33% bei den sehr kleinen, kleinen und mittelgroßen Trägern.

7.3 Institutionalisierung des Qualitätsmanagements durch die Träger

Qualitätsmanagement als systematisch gestaltetes Handlungsprogramm bedarf der Verankerung in den organisationalen Strukturen und Prozessen und damit der Institutionalisierung (Fuchs-Rechlin et al., 2023, S. 41). Vor diesem Hintergrund soll abschließend geprüft werden, inwiefern die Träger von Kindertageseinrichtungen solche Vorkehrungen getroffen haben. Hierzu zählen bspw. die Implementierung spezialisierter Funktionsstellen und Arbeitskreise zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung, die Beteiligung aller organisationalen Ebenen am Qualitätsmanagement (d.h. QM läuft nicht in Selbstorganisation der Kitas), die Verpflichtung der Kitas zur Anwendung systematischer Instrumente oder Verfahren sowie die Sicherung von Qualitätskriterien, Abläufen und Verfahren durch schriftliche Fixierung etwa in Form von Qualitätsmanagementhandbüchern. Bei zertifizier-

ten oder in der Zertifizierung befindlichen Systemen kann darüber hinaus von einem hohen Institutionalierungsgrad ausgegangen werden, da die Verankerung der Qualitätsarbeit in den Strukturen und Prozessen der Organisation i.d.R. Bestandteil von Zertifizierungsverfahren sind.

Legt man die genannten Kriterien zugrunde und nutzt diese zur Erstellung eines Summenindex „Institutionalisierungsgrad“, dann lässt sich gemessen auf einer Skala mit Werten von 1 bis 7 bei 31% der Träger eine hohe Ausprägung beobachten, bei weiteren 28% ein mittlere und bei 41% ein niedrige (vgl. Tab. 26). Demzufolge weisen lediglich knapp ein Drittel der Träger Strukturen auf, die die Voraussetzung für ein gelingendes Qualitätsmanagement darstellen. Gleichwohl bleibt einschränkend anzumerken, dass mit der Institutionalisierung lediglich eine notwendige, nicht jedoch eine hinreichende Voraussetzung für gelingendes Qualitätsmanagement gegeben ist, denn die Daten der quantitativen Befragung erlauben keine Bewertung der Umsetzung der hier untersuchten Indikatoren.

Tab. 26: Bivariate Ergebnisse zum Institutionalierungsgrad des Qualitätsmanagements (Angaben in %)

Trägermerkmale	Institutionalisierungsgrad ¹			n=
	niedrig	mittel	hoch	
<i>Trägerart***</i>				
Öffentliche Träger	48	32	20	260
Freigemeinnützig nicht-konfessioneller Träger	34	31	35	205
Freigemeinnützig konfessionelle Träger	42	23	35	315
Privat-gewerbliche Träger	22	26	52	27
Insgesamt	41	28	31	807
<i>Trägergröße (gemessen an der Anzahl der Kinder mit Betreuungsvertrag)***</i>				
Sehr kleine Träger	53	30	18	183
Kleine Träger	48	29	23	196
Mittelgroße Träger	36	23	40	77
Große Träger	32	27	41	317
Insgesamt	41	28	31	773

¹ Zur Konstruktion des Index wurden die einbezogenen Variablen dichotomisiert und aufsummiert. Damit liegt der Wertebereich zwischen 0 (kein Merkmal genannt) und 7 (alle Merkmale genannt). Die Kategorisierung wurde entsprechend der Randverteilung empirisch vorgenommen.

Die angegebenen p-Werte basieren auf dem χ^2 -Test: ***: p<.001; **: p<.01; *: p<.05; gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

Auch bei dem Grad der Institutionalisierung des Qualitätsmanagements spielen Trägermerkmale eine statistisch signifikante Rolle. Der höchste Institutionalierungsgrad findet sich bei den privat-gewerblichen Trägern (52%), gefolgt von den freigemeinnützigen Trägern, sowohl mit konfessioneller als auch mit nichtkonfessioneller Ausrichtung (jeweils 35%). Den niedrigsten Anteilswert weisen auch hier die öffentlichen Träger auf.

7.4 Zusammenfassung und Empfehlungen

Alles in allem finden sich bei nahezu allen Trägern Maßnahmen und Aktivitäten der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung. Neben eher informellen Aktivitäten der Qualitätsarbeit, wie der regelmäßige Austausch im Team, werden vorrangig solche Maßnahmen und Aktivitäten genannt, die

in den Ausführungsgesetzen der Länder gefordert sind. Hierzu zählen etwa die interne oder externe Evaluation sowie das Beschwerdemanagement und die Maßnahmen des Kinderschutzes. Am stärksten investieren privat-gewerbliche Träger in ihr Qualitätsmanagement, am wenigsten die öffentlichen Träger. Bezogen auf die privat-gewerblichen Träger spiegeln sich hierin möglicherweise die Anstrengungen wider, sich auf einem „Angebotsmarkt“ etablieren zu müssen.

Wird die strukturelle Verankerung, sprich die Institutionalisierung des Handlungsprogramms als Gelingensbedingung betrachtet, dann lassen die Ergebnisse vermuten, dass ein systematisches Qualitätsmanagement von Seiten der Träger noch nicht in der Breite praktiziert wird. So lässt sich gemessen an den hier geprüften Indikatoren (z.B. Arbeitskreise, Funktionsstellen, Qualitätsmanagementhandbücher) lediglich bei knapp einem Drittel der Träger eine strukturelle Verankerung des Qualitätsmanagements in der Trägerorganisation beobachten. Vergleichsweise häufig, nämlich bei etwa einem Viertel der Träger, liegt die Aufgabe der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Selbstorganisation der Kitas und findet damit weitestgehend ohne Trägerbeteiligung statt. Besonders häufig ist dies bei öffentlichen Trägern gefolgt von freigemeinnützig konfessionellen Trägern der Fall. Angesichts der geringen zeitlichen Ressourcen, die in Kitas für Aufgaben jenseits der Interaktionsarbeit zur Verfügung stehen (Autorengruppe Fachkräftebarometer, 2021), ist dieser Befund als problematisch zu bewerten. Alles in allem zeigen sich also erhebliche Handlungsbedarfe bezogen auf das Qualitätsmanagement der Träger und die Implementierung entsprechender Aktivitäten und Maßnahmen in den organisationalen Strukturen; dies erscheint insbesondere für die Gestaltung nachhaltiger Prozesse der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung von Bedeutung.

Empfehlungen

- Stärkere Beteiligung der Träger an den Qualitätsentwicklungsaufgaben ihrer Kitas und eine aktive Steuerung dieses Prozesses durch die Träger.
- Erhöhung des Institutionalisierungsgrad des Qualitätsmanagements durch die Implementierung von Strukturen und Prozessen, die eine kontinuierliche, prozessorientierte Qualitätsentwicklung sicherstellen.
- Institutionalisierung des Qualitätsmanagements durch spezialisierte Funktionsstellen und koordinierender Organe (z.B. Qualitätszirkel) sowie die Formalisierung über Qualitätsmanagementhandbücher.
- Orientierung des Qualitätsmanagementsystems an erprobten Verfahren statt (wenig nachhaltiger) Eigenentwicklungen sowie professionelle Begleitung bei der Implementierung.

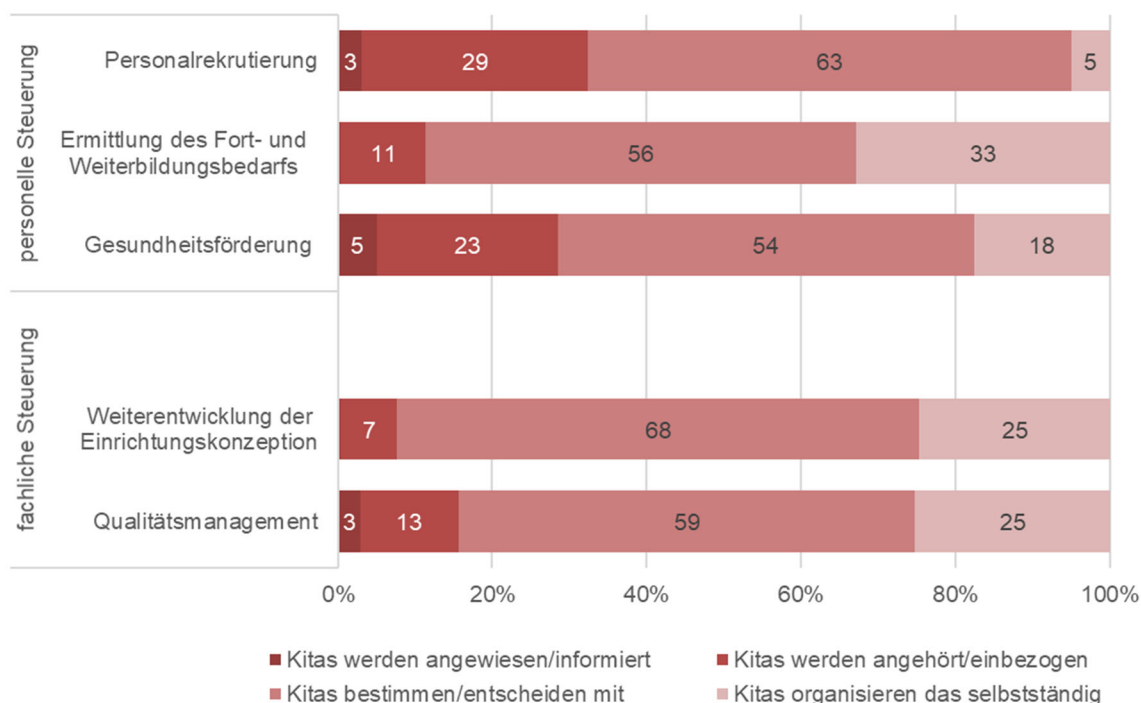
8 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Eingangs wurde die Leitfrage aufgeworfen, inwiefern Einrichtungsträger ihre Kitas steuern und unterstützen. Im vorliegenden Bericht wurde die personelle und die fachliche Steuerung in den Blick genommen. Die Frage zu den Steuerungsaktivitäten und -strategien soll im Folgenden zusammenfassend, d.h. über die hier betrachteten Managementbereiche hinweg, beantwortet werden. Im Mittelpunkt der Analyse stehen die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Steuerungsaktivitäten nach Managementbereichen.

Zusammenarbeit zwischen Trägern und Kitas

Für die Managementbereiche der personellen und fachlichen Steuerung lassen sich anhand der Ergebnisse aus der TrEiKo-Erhebung Unterschiede in der Zusammenarbeit zwischen Trägern und Kitas beobachten, die sich auf die Intensität der Zusammenarbeit und den Beteiligungsgrad der Kitas beziehen. Am intensivsten scheint die Zusammenarbeit zwischen Trägern und ihren Kitas bei der Weiterentwicklung der Einrichtungskonzeption zu sein, gefolgt von der Personalrekrutierung. Die Träger geben zu 68% und zu 63% an, dass die Kitas bei diesen Managementbereichen mitbestimmen bzw. mitentscheiden (vgl. Abb. 23). Danach folgen die Bereiche Qualitätsmanagement, Ermittlung des Fort- und Weiterbildungsbedarfs sowie Gesundheitsförderung.⁷ Hier liegen die Anteile der Träger, die diese Aufgaben in gemeinsam geteilter Verantwortung mit ihren Kitas erledigen, zwischen 59% und 54%.

Abb. 23: Einrichtungsträger nach der Art und Weise der Zusammenarbeit mit ihren Kitas in ausgewählten Managementbereichen (Angaben in %)



n=866; gewichtete Ergebnisse

Quelle: TrEiKo – Trägerbefragung 2020/2021

⁷ An dieser Stelle als Maßnahme der Personalbindung zu verstehen.

Die Managementaufgabe der Personalrekrutierung ist zugleich diejenige, bei der mit 32% die meisten Träger angeben, dass diese Aufgabe vorrangig in ihrer Verantwortung läge. Die Kitas sind lediglich über Anweisung und Information oder über Anhörung und Einbezug eingebunden, allesamt Beteiligungsformen mit eher niedrigem Partizipationsgrad. Ähnlich hoch liegt der Anteil in diesen Beteiligungsformen bei der Gesundheitsförderung, wobei dies wenig erstaunt, da es sich bei der Gesundheitsförderung häufig um Angebote der Arbeitgeber für ihre Mitarbeiter*innen handelt.

Bei den Managementaufgaben der Konzeptionsentwicklung, des Qualitätsmanagements und der Ermittlung des Fort- und Weiterbildungsbedarfs finden sich jedoch auch mit Anteilen zwischen 25% und 33% vergleichsweise viele Träger, die diese Aufgaben in die Selbstorganisation der Kitas übertragen. In Verbindung mit den Befunden zur Personalrekrutierung, hier ist der Anteil der Träger, die dies in die Verantwortung der Kitas legen, mit 5% eher gering, deutet dies darauf hin, dass die fachliche Steuerung und die unmittelbare Personalführung eher als Aufgabe der Kita-Teams bzw. der Einrichtungsleitung betrachtet werden, wohingegen Managementaufgaben, die die Betriebsführung betreffen, eher in der Verantwortung der Träger verbleiben. Bezogen auf die fachliche Steuerung ist dies insofern problematisch, als qualitative Analysen etwa zum Qualitätsmanagement zeigen, dass die Kitas diese Aufgaben ohne administrativen und fachlichen Support kaum in professioneller Weise umsetzen können (Fuchs-Rechlin et al., 2023, S. 58). So fehlt es bspw. trägerseitig an institutionellen Strukturen und geregelten Prozessen zur nachhaltigen Durchführung dieser Aufgaben.

Im Hinblick auf die Frage, inwiefern Träger ihre Kitas über Vorgaben steuern, zeigen sich erneut Unterschiede nach Managementaufgaben. So steuern Träger in Fragen der Betriebsführung, wie der Personalrekrutierung, mit 75% vergleichsweise häufig über Vorgaben. Ähnlich verhält es sich bei der Konzeptionsentwicklung. Auch hier steuern gut drei Viertel der Träger über Vorgaben, wobei sich diese zumeist auf die Anweisung beziehen, sich am Bildungsplan des Landes zu orientieren, womit die Träger ihrer Verpflichtung nachkommen, gesetzliche Regelungen einzuhalten bzw. deren Einhaltung zu überwachen.

Deutlich zurückhaltender sind die Träger beim Qualitätsmanagement. Lediglich ein Drittel der Träger steuert den Bereich des Qualitätsmanagements über Vorgaben und auch hier zeigt sich ein Zusammenhang mit ihren qua Kita-Gesetz definierten Verpflichtungen. Dementsprechend liegt z.B. der Anteil der Träger, die Ihre Kitas zur Evaluation oder zur Einführung eines Beschwerdemanagements verpflichten in Ländern, die dies gesetzlich vorgegeben höher als in Ländern, bei denen es keine gesetzliche Verpflichtung für diese Managementaufgaben gibt.

Fachliche Unterstützung der Kitas durch ihre Träger

Eine weitere Möglichkeit der Steuerung – neben der Beteiligung der Leitungs- und Fachkräfte sowie der Formulierung von Vorgaben – stellt die fachliche Unterstützung dar, denn auch hierüber lässt sich Einfluss auf die Arbeit in den Kitas nehmen. Daher stellt sich die Frage, inwiefern die Träger ihre Kitas bei der Durchführung ihrer Aufgaben unterstützen. Vergleichsweise weit verbreitet ist die Unterstützung durch non-formale Fort- und Weiterbildung: 94% der Träger bieten ihrem pädagogischen Personal und 84% ihrem Leitungspersonal Fortbildungen an. Allerdings zeigt sich in vorliegenden Studien zur Fort- und Weiterbildung, dass diese Aktivitäten häufig beliebig und punktuell erfolgen, aus Sicht der Fachkräfte nicht immer die Bedarfe treffen und daher wenig nachhaltig bleiben (Fackler et al., 2024; Gessler & Gruber, 2022; Geiger, 2019).

Weniger verbreitet als non-formale Angebote sind informelle Formen der Fort- und Weiterbildung wie Teamentwicklungsmaßnahmen, Supervision und Coaching oder Hospitationen in anderen Einrichtungen. Träger schöpfen demnach noch nicht die gesamte Bandbreite der Maßnahmen zur fachlichen Weiterentwicklung ihres Personals aus. Eine zielgruppenspezifische Ausrichtung der Fort- und Weiterbildungsangebote lässt sich allenfalls in Ansätzen erkennen: Non-formale Angebote richten

sich etwas häufiger an das pädagogische Personal, wohingegen mit informellen Angeboten häufiger Leitungskräfte adressiert werden.

Nahezu alle Träger bieten Fachberatung an, wobei lediglich ein Drittel über eine eigene Fachberatung verfügt. Dieser Befund ist angesichts der großen Anzahl kleiner Träger im Arbeitsfeld wenig überraschend. Dementsprechend nutzt der weitaus größere Teil der Träger, nämlich etwas weniger als zwei Drittel, externe Fachberatungsangebote. Etwa ein Drittel kombinieren interne und externe Angebote. Sowohl die Intensität des Fachberatungsangebots als auch deren Steuerungspotenzial dürfte jedoch angesichts dieser divergierenden Angebotsstruktur sehr unterschiedlich ausfallen. Bei der Nutzung externer Fachberatung spielen die Dachverbände und die Fachberatung der Kommunen bzw. der Jugendämter eine große Rolle. Nur selten greifen die Träger auf externe Anbieter:innen wie freiberufliche Fachberater:innen zurück. Sofern die Träger über eine eigene Fachberatung verfügen, nimmt diese in knapp der Hälfte der Fälle auch eine Aufsichtsfunktion wahr.

In eine ähnliche Richtung weisen die Befunde zum Qualitätsmanagement. Auch hier zeigt sich, dass lediglich ein Drittel der Träger interne Unterstützungsstrukturen aufgebaut hat wie die Implementierung von Qualitätsbeauftragten, die Verankerung von Arbeitskreisen zum Qualitätsmanagement oder die Bereitstellung von QM-Handbüchern auf Trägerebene. Zudem bleibt hier zu hinterfragen, inwiefern das Qualitätsmanagement angesichts des geringen Institutionalierungsgrads nachhaltig ist (Fuchs-Rechlin et al., 2023, S. 48).

Trägerunterschiede in den Steuerungsaktivitäten

Über alle Managementbereiche hinweg lässt sich ein trägerspezifisches Steuerungsverhalten beobachten. Im Hinblick auf die Beteiligung der Kitas an Managementprozessen weisen die privat-gewerblichen Träger im Unterschied zu den öffentlichen und freien Trägern einen eher direktiven Steuerungsstil auf, in dem sie häufiger ohne oder mit geringfügiger Einbindung der Kitas agieren. Zudem haben die privat-gewerblichen den höchsten bereichsübergreifenden Formalisierungs- und Digitalisierungsgrad. Dies zeigt sich vor allem in den Managementbereichen der fachlichen Steuerung, nämlich der Konzeptionsentwicklung und dem Qualitätsmanagement. Am ehesten übergeben öffentliche Träger diese Aufgaben in die Selbstorganisation der Kitas. Auch Vorgaben – etwa im Bereich der Konzeptionsentwicklung – machen die privat-gewerblichen Träger häufiger und die kommunalen Träger seltener als die jeweils anderen Trägergruppen. Die eher direktive Steuerung bei den privat-gewerblichen Trägern hängt möglicherweise damit zusammen, dass sie sich auf einem Wettbewerbsmarkt etablieren müssen und ihre Legitimation stärker als die anderen Träger mit ihrem „Qualitätsversprechen“ begründen.

Erwartungsgemäß hängt das Steuerungsverhalten auch von der Trägergröße ab, wobei die Größe vermutlich mit dem Ausdifferenzierungsgrad der Organisationsstrukturen und damit der Möglichkeit interne Dienstleistungen anzubieten und Synergieeffekte zwischen den einzelnen Organisationsbereichen zu schaffen, assoziiert ist. So nimmt der Anteil der Träger, die Managementaufgaben in die Selbstorganisation der Kitas übertragen mit der Trägergröße ab und im Gegenzug nimmt bei den meisten hier betrachteten Steuerungsbereichen mit der Trägergröße ein eher direktives Vorgehen zu. Das könnte unter Umständen darin begründet sein, dass zur Sicherung eines gleichförmigen Handelns der Organisation nach außen große Träger intensivere Steuerungsanstrengungen aufwenden müssen als kleine Träger.

Die hier vorgestellten Ergebnisse bestätigen erneut die Heterogenität der Trägerlandschaft, die auch mit unterschiedlichen Steuerungsstilen bzw. einer unterschiedlichen Steuerungsintensität verbunden sind. Daraus folgt auch, dass es *die eine* Managementstrategie für alle Träger nicht geben kann; zu unterschiedlich sind die Organisationsstrukturen und die damit verbundenen Ressourcen und Po-

tenziale. Alles in allem lassen die Analysen den Schluss zu, dass sich die Träger mit ihren Steuerungsaktivitäten vorrangig auf gesetzliche Vorgaben sowie auf Aufgaben der Betriebsführung konzentrieren.

Bei der fachlichen Steuerung und Unterstützung lässt sich hingegen eher ein Steuerungsdefizit beobachten. Dies zeigt sich bspw. an den vergleichsweise hohen Anteilen der Träger, die Managementaufgaben in die Selbstorganisation ihrer Kitas übertragen. Auch bei den Unterstützungsstrukturen liegen beträchtliche Nachholbedarfe vor, und zwar insbesondere angesichts der gestiegenen fachlichen Anforderungen an das pädagogische Personal sowie an die Leitungskräfte. Vertiefte Analysen im Bereich des Qualitätsmanagements zeigen, dass zukünftig der Professionalisierung der Trägerorganisationen größere Aufmerksamkeit geschenkt werden muss (Fuchs-Rechlin et al., 2023). Ein professionelles Management von Kindertageseinrichtungen bedarf trägerseitig nicht nur entsprechender unterstützender Strukturen und Prozesse, die aktiv implementiert und gestaltet werden müssen, sondern auch interner Dienstleistungen, die die Kitas und insbesondere die Leistungskräfte bei der Bearbeitung ihrer anspruchsvollen Aufgaben unterstützen. Sofern Träger sich dieser Verantwortung stellen, geht dies auch mit einem Autonomieverlust auf Seiten der Kitas einher; die möglichen positiven und negativen Auswirkungen gilt es weiter zu untersuchen.

9 Zentrale Ergebnisse auf einen Blick

Personelle Steuerung

- Bei kurzfristigen Personalausfällen nutzen Träger in der Regel mehrere Maßnahmen. Dabei greifen sie insbesondere auf das bereits in ihren Kitas beschäftigte Personal zurück, indem sie deren Verträge zeitlich aufstocken oder Mehr- bzw. Überstunden geleistet werden.
- Kleine Träger haben häufiger ein kleineres Repertoire an Maßnahmen, auf die sie bei Personalausfällen zurückgreifen als größere Träger. Zudem sind bei ihnen Maßnahmen verbreiteter, die sich auf nicht einschlägig qualifiziertes Personal beziehen als bei größeren Trägern.
- Etwa drei Viertel der Träger verfügen über einen mit ihren Kitas abgestimmten Plan zum Vorgehen bei kurzfristigen Personalausfällen.
- Benötigen die Träger neues Personal, so hatten es zum Zeitpunkt der Erhebung zwar mehr als die Hälfte der Träger geschafft, Stellen in weniger als 3 Monaten zu besetzen. Immerhin 17% benötigen dafür aber zugleich auch 6 Monate und mehr. Hiervon sind überdurchschnittlich stark die freigemeinnützig-konfessionellen Träger betroffen.
- In den Prozess der Personalrekrutierung binden die meisten Träger ihren Kitas ein. Weniger als jeder zehnte Träger organisiert diesen selbst oder überlässt dies komplett seiner Kita/seinen Kitas.
- Träger ergreifen eine Reihe an Personalbindungsmaßnahmen, wobei sie aber kaum zwischen Maßnahmen für Leitungs- und Fachkräfte unterscheiden.
- Träger gaben im Jahr 2020/2021 an, dass sie am häufigsten Maßnahmen umsetzten, die das Bedürfnis nach Zugehörigkeit bedienen, wie Teamentwicklungsmaßnahmen und das Gewähren von Zuschüsse zu Teamaktivitäten. Gut etabliert sind auch Maßnahmen zur Wertschätzung und dabei insbesondere bezogen auf nicht-monetäre Anreize wie die Ermöglichung beruflicher Weiterentwicklung durch Aufstiegsmöglichkeiten oder Feedback. Direkt oder indirekt monetäre Anreize nutzen hingegen nur deutlich weniger Träger.
- Privat-gewerbliche und freigemeinnützig-nichtkonfessionelle Träger nutzen deutlich mehr Personalbindungsmaßnahmen als freigemeinnützig-konfessionelle und öffentliche Träger. Zudem steigt die Anzahl der genutzten Personalbindungsmaßnahmen mit der Trägergröße.
- Die Träger arbeiten bei der Ermittlung von Fort- und Weiterbildungsbedarfen in den meisten Fällen mit den Leitungs- und Fachkräften in den Kindertageseinrichtungen zusammen.
- Sowohl dem Leitungspersonal als auch den Fachkräften werden verschiedene formale, non-formale und informelle Fort- und Weiterbildungsformate angeboten. Das pädagogisch tätige Personal wird dabei häufiger als die Leitungskräfte in formalen und non-formalen Formaten unterstützt. Bei den informellen Formaten zeigt sich, bezogen auf die beiden Personalgruppen, kein einheitliches Bild.
- Die Angebotsvielfalt ist für das pädagogische Personal durchschnittlich etwas umfangreicher als für die Leitungskräfte.
- Die verschiedenen Trägergruppen legen unterschiedliche Schwerpunkte in Bezug auf die Vielfalt der Angebotsmaßnahmen: Je größer ein Träger ist, desto umfangreicher und vielfältiger sind deren Maßnahmen.

Fachliche Steuerung

- Etwa zwei Drittel der Träger arbeiten gemeinsam mit den Leitungs- und Einrichtungsteams an der Konzeptionsentwicklung. Ein Viertel der Träger delegiert diese Aufgabe allerdings auch vollständig an die Leitungs- und Fachkräfte in den Kindertageseinrichtungen.
- Knapp drei Viertel der Träger steuern die Konzeptionsarbeit ihrer Kitas über formale und inhaltliche Vorgaben. Sofern Träger Vorgaben machen, sind diese häufiger inhaltlicher als formaler Natur.
- Fast alle Träger stellen ihren Kitas Fachberatungsressourcen zur Verfügung, wobei sie diese überwiegend extern einkaufen. Lediglich ein Drittel der Träger hat (mind.) eine eigene Fachberatung angestellt.
- Die Steuerungsaktivitäten im Managementbereich Konzeptionsentwicklung scheinen am ausgeprägtesten bei den privat-gewerblichen Trägern gefolgt von den freigemeinnützig-konfessionellen Trägern zu sein. Am geringsten ausgeprägt sind sie bei den öffentlichen Trägern.
- Steuerungserfordernisse im Bereich der konzeptionellen Arbeit steigen mit der Trägergröße. Bei großen Trägern findet die Konzeptionsarbeit seltener als bei kleinen Trägern in Selbstorganisation der Kita-Teams statt.
- Bei nahezu allen Trägern finden sich Maßnahmen und Aktivitäten der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung.
- Abgesehen von informellen Qualitätsarbeitsaktivitäten wie dem regelmäßigen Team-Austausch, werden hauptsächlich Maßnahmen und Aktivitäten durchgeführt, die von den landesspezifischen Ausführungsgesetzen gefordert werden. Privat-gewerbliche Träger zeigen die höchste Investitionsbereitschaft in Bezug auf ihr Qualitätsmanagement, während öffentliche Träger diesem Bereich die geringste Aufmerksamkeit schenken.
- Bei lediglich einem Drittel der Träger ist das Qualitätsmanagement in der Trägerorganisation strukturelle verankert.
- Bei einem Viertel der Träger liegt die Aufgabe der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Selbstorganisation der Kitas und finden weitestgehend ohne Trägerbeteiligung statt. Besonders häufig ist dies bei öffentlichen Trägern gefolgt von freigemeinnützig-konfessionellen Trägern der Fall.

Literaturverzeichnis

- Autorengruppe Fachkräftebarometer. (2021). *Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2021*. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte.
- Autorengruppe Fachkräftebarometer. (2022). *Personal und Arbeitsmarkt in Zeiten von Corona: Analysen zum Fachkräftebarometer Frühe Bildung*. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. https://www.fachkraeftebarometer.de/fileadmin/Redaktion/Publikation_FKB_Corona_2022/WiFF_FKB_Corona_2022_web.pdf
- Balaban-Feldens, E., Buchmann, J., Wallußek, N. & Pachner, T. (2024). Gewinnung und Sicherung qualifizierter Fachkräfte. In S. Fackler, S. Herrmann, C. Meiner-Teubner, C. Bopp, S. Kuger & B. Kalicki (Hrsg.), *ERiK-Forschungsbericht IV: Befunde des indikatorengestützten Monitorings zum KiQuTG* (i.E.). wbv Publikation.
- Bertelsmann-Stiftung. (2020). *Ländermonitor Frühkindliche Bildungssysteme: Fokus Regionale Daten*. https://www.laendermonitor.de/de/fokus-regionale-daten/personal-und-einrichtungen/oeffnungsdauer-von-kitas-1?tx_itaohyperion_pluginview%5Baction%5D=overview&tx_itaohyperion_pluginview%5Bcontroller%5D=PluginView&cHash=214f8010703f19e211db9d669436c53f
- Birkel-Barmsen, J. & Madeira Firmino, N. (2022). Aktive Organisationsentwicklung oder reaktive Organisationsgestaltung?!? Analysen zur Organisationsentwicklungs- bzw. -gestaltungspraxis von Kita-Trägern. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 53(4), 483–490. <https://doi.org/10.1007/s11612-022-00652-7>
- BMFSFJ. (2017a). *Familienreport 2017: Leistungen, Wirkungen, Trends*. <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/119524/f51728a14e3c91c3d8ea657bb01bbab0/familienreport-2017-data.pdf>
- BMFSFJ. (2017b). *Zoom auf: Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung*. https://www.nifbe.de/images/nifbe/Fachbeitr%C3%A4ge/2017/Kita_Zoom_3_17_07_07.pdf
- Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter. (2020). *Orientierungshilfe „Kita-Träger als Qualitätsfaktor“: Qualitätskriterien für die Tätigkeit von Kita-Trägern aus Sicht der Betriebserlaubnisbehörden*. Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter. https://mbjs.brandenburg.de/media_fast/6288/149_orientierungshilfe_fuer_eine_gute_qualitaet_von_traeagern_von_tageseinrichtungen_fuer_kinder.pdf
- Buschl, C. & Gruber, V. (2018). *Die Bedeutung von Weiterbildung für das Arbeitsfeld Kindertageseinrichtungen*.
- Deibl, I. & Hascher, T. (2017). Pädagogische Konzeption. *Frühe Bildung*, 6(3), 141–150.
- Dreyer, R. (2017). Konzeption und Konzeptionsentwicklung. In P. Strehmel & D. Ulber (Hrsg.), *Kitas leiten und entwickeln: Ein Lehrbuch zum Kita-Management* (1st ed., S. 55–64). Kohlhammer Verlag.
- Dreyer, R. (2020). Konzeption und Konzeptionsentwicklung. In P. Strehmel & D. Ulber (Hrsg.), *Kitas leiten und entwickeln: Ein Lehrbuch zum Kita-Management* (2. aktualisierte Auflage, S. 53–62). Kohlhammer.
- Fackler, S., Herrmann, S., Meiner-Teubner, C., Bopp, C., Kuger, S. & Kalicki, B. (Hrsg.). (2024). *ERiK-Forschungsbericht IV: Befunde des indikatorengestützten Monitorings zum KiQuTG*. wbv Publikation.
- FLEET Education Events, VBE Bundesverband & Schieler, A. (2021). *DKLK-Studie 2021: Kita-Leitungen: Besondere Herausforderungen in Pandemiezeiten*. https://deutscher-kitaleitungskongress.de/wp-content/uploads/2023/01/DKLG_Studie_2021.pdf
- Fuchs-Rechlin, K., Gessler, A., Hartwich, P., Peucker, C., Beher, K., Tillmann, K. & Birkel-Barmsen, J. (2022). Quantitative Bedarfe decken – Qualität sichern: Herausforderung Fachkräftegewinnung und Fachkräftebindung in der Frühen Bildung. *ARCHIV für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit*(2).
- Fuchs-Rechlin, K., Meiner-Teubner, C., Birkel-Barmsen, J. & Peters, J. (2023). Alles nur Fassade? Wie Einrichtungsträger das Qualitätsmanagement ihrer Kitas steuern. In R. Schelle, K.

- Blatter, S. Michl & B. Kalicki (Hrsg.), *Qualitätsentwicklung in der Frühen Bildung. Akteure – Organisationen – System* (S. 38–66). Beltz Juventa.
- Fuchs-Rechlin, K., Peters, J., Gerth, M., Müller, S., Atkaya, T. & Meiner-Teubner, C. (2021). Qualität der Steuerung oder Steuerung der Qualität? – Theoretische und methodische Überlegungen am Beispiel der TrEiKo-Studie. In O. Bilgi, G. Blaschke-Nacak, J. Durand, T. Schmidt, U. Stenger & C. Stieve (Hrsg.), *DGfE-Kommission Pädagogik der frühen Kindheit. "Qualität" revisited: Theoretische und empirische Perspektiven in der Pädagogik der frühen Kindheit* (1. Auflage, S. 133–147). Beltz Juventa.
- Geiger, K. (2019). *Personalgewinnung. Personalentwicklung. Personalbindung: Eine bundesweite Befragung von Kindertageseinrichtungen* [Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte]. Deutsches Jugendinstitut. Arbeitsmarkt. https://www.weiterbildungsinitiative.de/fileadmin/Redaktion/Publikationen/old_uploads/media/WiFF_Studie_32_Geiger.pdf
- Geiger, K. & Strehmel, P. (2020). Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen: Maßnahmen und Strategien von Trägern und Einrichtungen: Ergebnisse zweier empirischer Studien. In I. van Ackeren, H. Bremer, F. Kessler, H. C. Koller, N. Pfaff, C. Rotter, D. Klein & U. Sala-schek (Hrsg.), *Bewegungen Beiträge zum 26. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft* (S. 283–296). Verlag Barbara Budrich.
- Gessler, A. & Gruber, V. (2022). *Wissenserwerb und Wissenstransfer von Leitungs- und Fachkräften in Kindertageseinrichtungen: Empirische Analysen einer bundesweiten Befragung zu Strukturen und Prozessen sowie dem Einfluss der Corona-Pandemie*.
- Grobe, T. & Braun, A. (2021). *BARMER Gesundheitsreport 2021: Berufs atlas*. <https://www.barmer.de/resource/blob/1032110/aaafa3405427f0b05d34a7f20fd904d1/barmer-gesundheitsreport-2021-data.pdf>
- Hansen, R. & Knauer, R. (2016). Beschwerdeverfahren für Kinder in Kindertageseinrichtungen.: Annäherung von Standards für die Umsetzung des § 45 SGB VIII. In R. Knauer & B. Sturzenhecker (Hrsg.), *Demokratische Partizipation von Kindern* (S. 47–73). Beltz.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *Motivation to work*. Routledge.
- Hillebrecht, S. W. (2021). Die Mitarbeiterbindung und Motivation. In S. W. Hillebrecht (Hrsg.), *Lehrbuch. Perspektivenorientierte Personalwirtschaft: Einführung in das Personalmanagement aus Arbeitnehmer- und Arbeitgebersicht* (S. 139–152). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32094-2_5
- Hobler, D., Klenner, C., Pfahl, S., Sopp, P. & Wagner, A. (2017). *Wer leistet unbezahlte Arbeit? Hausarbeit, Kindererziehung und Pflege im Geschlechtervergleich. Aktuelle Auswertungen aus dem WSI GenderDatenPortal* (WSI Report Nr. 35). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI). <https://www.econstor.eu/handle/10419/225395>
- Kaiser, A.-K., Lipowski, H. & Fuchs-Rechlin, K. (2022). *Aufgabenprofile und Handlungsmodi von Fachberaterinnen und Fachberatern: Berufliches Handeln zwischen Personen- und Organisationsbezug. Weiterbildung: Band 37*. Deutsches Jugendinstitut e.V.
- Kalicki, B., Jäger, R., Hanssen, K., Nagel, B., Schreyer, I. & Oberhuemer, P. (2004). *Trägerqualität: Ergebnisbericht zur bundesweiten Befragung von Rechtsträgern im System der Tageseinrichtungen für Kinder*. http://www.ifp.bayern.de/imperia/md/content/stmas/ifp/traeger_ergebnisbericht_1.pdf
- Kauffeld, S. (2016). *Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-48130-1>
- Kieser, A. & Walgenbach, P. (2007). *Organisation* (5. überarbeitete Auflage). Schäffer-Poeschel.
- Kieser, A. & Walgenbach, P. (2010). *Organisation* (6. überarbeitete Auflage). Schäffer-Poeschel.
- Klaudy, E. K., Köhling, K., Micheel, B. & Stöbe-Blossey, S. (2016). *Nachhaltige Personalwirtschaft für Kindertageseinrichtungen: Herausforderungen und Strategien*. Hans-Böckler-Stiftung.
- Knoblauch, R. (2004). Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. In R. Bröckermann & W. Pepels (Hrsg.), *Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Ressource Management* (S. 101–130). Schmidt Verlag.

- Kommission der europäischen Gemeinschaften. (2000). *Memorandum über Lebenslanges Lernen: Arbeitsdokument der Kommissionsdienststellen*.
- Kuger, S., Haas, W., Kalicki, B., Loss, J., Buchholz, U., Fackler, S., Finkel, B., Grgic, M., Jordan, S., Lehfeld, A.-S., Maly-Motta, H., Neuberger, F., Wurm, J., Braun, D., Iwanowski, H., Kubisch, U., Maron, J., Sandoni, A., Schienkewitz, A. & Wieschke, J. (2022). *Kindertagesbetreuung und Infektionsgeschehen während der COVID-19-Pandemie: Ergebnisse einer interdisziplinären Studie*. wbv Publikation. <https://doi.org/10.3278/9783763973279>
- Leu, H. R. (2014). *Non-formales und informelles Lernen – unverzichtbare Elemente frühpädagogischer Professionalisierung: Eine Analyse vor dem Hintergrund des Deutschen Qualifikationsrahmens*. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische, WiFF Expertise. https://www.weiterbildungsinitiative.de/fileadmin/Redaktion/Publikationen/old_uploads/media/Exp_Leu_web.pdf
- Leygraf, J. (2013). *Fachberatung in Deutschland. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte: Eine bundesweite Befragung von Fachberaterinnen und Fachberatern für Kindertageseinrichtungen: Zehn Fragen - Zehn Antworten*. https://www.weiterbildungsinitiative.de/fileadmin/Redaktion/Publikationen/old_uploads/media/Studie_Leygraf_Fachberatung_web.pdf
- Mader, M. & Menz, M. (2019). Intersektionalität in der Kindheits- und Jugendforschung. *Diskurs Kindheits- und Jugendforschung / Discourse Journal of Childhood and Adolescence Research*, 14(2-2019), 213–226. <https://doi.org/10.3224/diskurs.v14i2.07>
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://psycnet.apa.org/record/1943-03751-001>
- May, M. (2018). Beratungstypen und Professionalitätsformen: Selbstverständnis und Beratungspraxis von Fachberatung als Forschungsgegenstand. In E. Alsago, M.-E. Karsten, M. May & C. Preissing (Hrsg.), *Im Dialog. Fachberatung im Aufbruch: Verortung - Herausforderungen - Empfehlungen* (S. 61–71). Herder.
- Meiner-Teubner, C., Ulrich, L., Schacht, D. & Buchmann, J. (2023). Von Trägergruppen zu Einrichtungsträgern – ein neuer Blick auf die Kita-Trägerlandschaft. *KomDat Jugendhilfe*, 26(23).
- Merchel, J. (2013). *Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit: Eine Einführung*. 4. Auflage. Beltz Juventa.
- Merchel, J. (2015). *Management in Organisationen der Sozialen Arbeit: Einführung*. Beltz Juventa.
- Metavorhaben (Hrsg.) (2019). *BMBF-Förderrichtlinie Qualitätsentwicklung für gute Bildung in der frühen Kindheit*. Deutsches Jugendinstitut e.V.
- Nachtigall, C., Stadler, K. & Fuchs-Rechlin, K. (2021). *Berufliche Wege in Kitas: Einstiege – Ausstiege – Aufstiege. Eine qualitative Interviewstudie* (Nr. 33). <https://www.weiterbildungsinitiative.de/publikationen/detail/berufliche-wege-in-der-kita-einstiege-ausstiege-aufstiege>
- Noll, S., Wöhrle, A., Gruna, P. & Zillmann, R. (2019). Organisationsübergreifende Personalentwicklung für kleine Träger. In M. W. Fröse, B. Naake & M. Arnold (Hrsg.), *Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement. Führung und Organisation* (S. 487–503). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-24193-3_24
- Oberhuemer, P. (2003). Trägerqualität im Kontext der internationalen und nationalen Qualitätsdiskussion. In W. E. Fthenakis, K. Hanssen, P. Oberhuemer & I. Schreyer (Hrsg.), *Träger zeigen Profil: Qualitätshandbuch für Träger von Kindertageseinrichtungen* (S. 10–12). Beltz.
- Pitsch, C. (2018). MitarbeiterInnen – Konstante oder Variable einer sozialen Organisation. In W. Grillitsch, P. Brandl & S. Schuller (Hrsg.), *Gegenwart und Zukunft des Sozialmanagements und der Sozialwirtschaft: Aktuelle Herausforderungen, strategische Ansätze und fachliche Perspektiven* (2. Auflage, S. 129–145). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21607-8_8
- Preissing, C. & Herrmann, K. (2018). Fachberatung als zentraler Schlüssel zur Qualitätsentwicklung: Aktuelle Verortung, Bedeutung und Perspektiven. In E. Alsago, M.-E. Karsten, M. May & C. Preissing (Hrsg.), *Im Dialog. Fachberatung im Aufbruch: Verortung - Herausforderungen - Empfehlungen* (S. 13–25). Herder.

- Preuß, M. & Ulrich, L. (2022). HF-09 Verbesserung der Steuerung des Systems. In N. Klinkhammer, D. D. Schacht, C. Meiner-Teubner, S. Kuger, B. Kalicki & B. Riedel (Hrsg.), *ERiK-Forschungsbericht II. ERiK Forschungsbericht II: Befunde des indikatorengestützten Monitorings zum KiQuTG* (1. Auflage, S. 189–204). wbv Media.
- Raiber, L., Boscher, C., Fischer, F. & Winter, M. H.-J. (2021). Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben als Präventions- und Personalbindungsstrategie. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 16(3), 242–248. <https://doi.org/10.1007/s11553-020-00816-7>
- Riedel, B. & Fuchs-Rechlin, K. (2021). Kita-Träger – ein Feld in Bewegung. *FORUM Jugendhilfe*(2), 37–44.
- Ritz, A. & Waldner, C. (2011). Competing for Future Leaders. *Review of Public Personnel Administration*, 31(3), 291–316. <https://doi.org/10.1177/0734371X11408703>
- Roux, S. & Tietze, W. (2007). Effekte und Sicherung von (Bildungs-)Qualität in Kindertageseinrichtungen. *Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation*, 27, 367–384. <https://doi.org/10.25656/01:5618>
- Schelle, R. (2017). Qualität und Qualitätsentwicklung in Kitas. In S. Skalla (Hrsg.), *Handbuch für die Kita-Leitung* (S. 551–566). Wolters Kluwer/Carl Link.
- Schieler, A. & FLEET Education Events. (2023). *DKLK-Studie 2023: Personalmangel in Kitas im Fokus*.
- Schieler, A., FLEET Education Events, VBE Bundesverband, Bayerischer Lehrer- und Lehrerinnenverband, VBE Baden-Württemberg & VBE Nordrhein-Westfalen. (2022). *DKLK-Studie 2022: Gesundheit und Gesundheitsprävention in der Kita*. https://www.vbe.de/fileadmin/user_upload/VBE/Veranstaltungen/Deutscher_Kitaleitungskongress/2022/DKLK_Studie_2022_210x297_A4_V09_220331_1_.pdf
- Schiersmann, C. (2007). *Berufliche Weiterbildung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schreyer, I., Krause, M., Brandl, M. & Nicko, O. (2013). *Auswertungen der Einrichtungsstrukturen des Projektes AQUA*. Staatsinstitut für Frühpädagogik.
- Schreyer, I., Krause, M., Brandl, M. & Nicko, O. (2014). *AQUA - Arbeitspatz und Qualität in Kitas: Auswertungen der Einrichtungsstrukturen des Projektes AQUA Bundesweite Auswertungen*. Staatsinstitut für Frühpädagogik. http://www.aqua-studie.de/Dokumente/AQUA_Endbericht.pdf
- Schulze-Krüdener, J. (2011). Sozialpädagogische Fort- und Weiterbildung. In K.-P. Horn & H. Kemnitz (Hrsg.), *utb-studi-e-book: Bd. 8468. Klinkhardt Lexikon Erziehungswissenschaft (KLE)* (1. Aufl.). UTB GmbH; Klinkhardt.
- Stöbe-Blossey, S. (2021). *Qualitätspolitik für die Kindertagesbetreuung: Governance-Strukturen in den Bundesländern*. https://duepublico2.uni-due.de/servlets/MCRFileNodeServlet/duepublico_derivate_00074924/IAQ-Report_2021_10.pdf
- Strehmel, P. (2015). Strukturen und Prozesse im System der Kindertageseinrichtungen. *Jugendhilfe*, 53(06), 448–454.
- Strehmel, P. (2016). Leitungsfunktion in Kindertageseinrichtungen. Aufgabenprofile, notwendige Qualifikationen und Zeitkontingente. In S. Viernickel, K. Fuchs-Rechlin, C. Preissing, P. Strehmel, J. Bense & G. Haug-Schnabel (Hrsg.), *Qualität für alle: Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung* (2. Aufl., S. 131–251). Herder.
- Strehmel, P. (2019). Measures of personnel development in different types of German early childhood education (ECE) enterprises. In P. Strehmel, J. Heikka, E. Hujala, J. Rodd & M. Waniganayake (Hrsg.), *Leadership in Early Education in Times of Change: Research from vive Continents* (S. 84–96). Barbara Budrich.
- Strehmel, P. (2021). Professionelle Personalentwicklung in einer heterogenen Trägerlandschaft der Kindertagesbetreuung. In F. Becker-Stoll, Y. Anders, P. Cloos, M. Hasselhorn, G. Kammermeyer, I. Nentwig-Gesemann, S. Viernickel & D. Weltzien (Hrsg.), *Perspektive frühe Bildung. Frühe Bildung: Interdisziplinäre Zeitschrift für Forschung, Ausbildung und Praxis. Schwerpunkt: Kita-Leitung* (S. 198–206). Hogrefe.
- Strehmel, P. & Overmann, J. (2018). *Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen. Ziele, Strategien und Rolle der Träger. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF Studien: Band 28*. Deutsches Jugendinstitut e.V.

- Strehmel, P. & Ulber, D. (2014). *Leitung von Kindertageseinrichtungen*. Deutsches Jugendinstitut.
- Strehmel, P. & Ulber, D. (Hrsg.). (2020). *Kitas leiten und entwickeln: Ein Lehrbuch zum Kita-Management* (2. aktualisierte Auflage). Kohlhammer.
- Sturzbecher, D., Dusin, R., Lippert, J. & Teichert, C. (2019). *Analyse der Qualitätsmanagementsysteme frühkindlicher Bildung in Brandenburg*. m Auftrag des Ministeriums für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg. <https://ifk-potsdam.de/wp-content/uploads/Sturzbecher-D.-Dusin-R.-Lippert-J.-Teichert-C.-2019.-Analyse-der-Qualitätsmanagementsysteme-fr%C3%BChkindlicher-Bildung-in-Brandenburg.pdf>
- Tietze, W. (2008a). Qualitätssicherung im Elementarbereich. *Zeitschrift für Pädagogik*, 54(53. Beiheft), 16–35.
- Tietze, W. (2008b). Qualitätssicherung im Elementarbereich. In E. Klieme & R. Tippelt (Hrsg.), *Qualitätssicherung im Bildungswesen* (S. 16–35). Beltz.
- Tietze, W. (Hrsg.). (2013). *Nationale Untersuchung zur Bildung, Betreuung und Erziehung in der frühen Kindheit (NUBBEK)*. Verlag das Netz.
- Viernickel, S., Voss, A., Mauz, E., Gerstenberger, F. & Schumann, M. (2013). *STEGE - Strukturqualität und Erzieher_innengesundheit in Kindertageseinrichtungen*. <http://www.gew.de/index.php?elD=dumpFile&t=f&f=20674&token=9d0413d1612a043e64cd74e9e71d51fccefd13ec&sdownload=>
- Wallußek, N., Böwing-Schmalenbrock, M. & Meiner-Teubner, C. (2022). *Kitas im Trägervergleich: Eine vergleichende Analyse mit Fokus auf Kitas der katholischen Kirche/Caritas, EKD/Diakonie, AWO und DRK*.
- Weidmann, S. (2017). *Arbeitsbündnisse in der Fachberatung für Kindertagesstätten: Rekonstruktion, Typologie und Herausforderungen an die Professionalität* [Dissertation]. RheinMain, Fulda und Frankfurt University of Applied Sciences, Wiesbaden.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Maßnahmen der Träger bei Personalausfällen	20
Abb. 2:	Maßnahmen der Träger bei Personalausfällen nach Trägermerkmalen	23
Abb. 3:	Zusammenarbeit mit der Kita beim Prozess der Personalrekrutierung nach Trägermerkmalen.....	25
Abb. 4:	Dauer der Stellenbesetzung nach Trägermerkmalen	26
Abb. 5:	Motivationsklassen und Maßnahmen zur Personalbindung durch Kita-Träger	30
Abb. 6:	Maßnahmen/Angebote der Träger zur Personalbindung nach Gruppen	31
Abb. 7:	Gründe für Befristungen bei Trägern	33
Abb. 8:	Träger nach Kooperation bei der Gesundheitsförderung nach Trägermerkmalen	38
Abb. 9:	Träger nach Möglichkeit Arbeiten zu Hause zu erledigen nach Trägermerkmalen.....	41
Abb. 10:	Angebote zur Weiterentwicklung nach Zielgruppen	47
Abb. 11:	Maßnahmen der fachlichen Weiterentwicklung des pädagogisch tätigen Personals nach Trägerart.....	49
Abb. 12:	Maßnahmen der fachlichen Weiterentwicklung des Leitungspersonals nach Trägerart	50
Abb. 13:	Maßnahmen der fachlichen Weiterentwicklung des Leitungspersonals und des pädagogisch tätigen Personals nach Trägergröße.....	51
Abb. 14:	Durchschnittliche Anzahl der Maßnahmen für das pädagogisch tätige und das Leitungspersonal nach Trägerart und Trägergröße.....	52
Abb. 15:	Einrichtungsträger nach Trägerart und Trägergröße sowie der Organisation digitaler Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten während der Coronapandemie	53
Abb. 16:	Einrichtungsträger nach der Art und Weise der Zusammenarbeit mit ihren Kitas bei der Konzeptionsentwicklung	60
Abb. 17:	Einrichtungsträger nach Vorgaben zur Konzeptionsentwicklung.....	63
Abb. 18:	Einrichtungsträger nach ihrer Nutzung externer Fachberatungsangebote.....	67
Abb. 19:	Vorgaben zur Kontakthäufigkeit.....	69
Abb. 20:	Überprüfung der Kontakthäufigkeit	69
Abb. 21:	Maßnahmen der Träger zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung.....	70
Abb. 22:	Träger-Einrichtungs-Kooperation im Managementbereich Qualität	74
Abb. 23:	Einrichtungsträger nach der Art und Weise der Zusammenarbeit mit ihren Kitas in ausgewählten Managementbereichen	78

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Fragenprogramm der Online-Befragung.....	6
Tab. 2:	Grundgesamtheit, Stichprobe und Rücklauf der TrEiKo-Onlinebefragung.....	8
Tab. 3:	Grundgesamtheit und Rücklauf nach absoluten und relativen Häufigkeiten in den Ländern	9
Tab. 4:	Träger in TrEiKo nach trägerbezogenen Merkmalen.....	11
Tab. 5:	Träger von Kindertageseinrichtungen nach Trägerart sowie weiteren trägerbezogenen Merkmalen	12
Tab. 6:	Träger nach Ländergruppen sowie trägerbezogenen Merkmalen.....	13
Tab. 7:	Dimensionen der personenbezogenen Maßnahmen des Personaleinsatzes bei unerwarteten Personalausfällen	20
Tab. 8:	Maßnahmen der Träger bei Personalausfällen nach Trägermerkmalen	21
Tab. 9:	Träger mit Bindungsmaßnahmen in der Dimension „Sicherheit“ nach Trägermerkmalen.....	32
Tab. 10:	Träger mit Bindungsmaßnahmen in der Dimension „Zugehörigkeit“ nach Trägermerkmalen	34
Tab. 11:	Träger mit Bindungsmaßnahmen in der Dimension „Wertschätzung“ nach Trägermerkmalen	35

Tab. 12:	Träger mit Bindungsmaßnahmen in der Dimension „Selbstverwirklichung“ nach Trägermerkmalen	39
Tab. 13:	Angebote der Träger zur formalen, non-formalen und informellen Fort- und Weiterbildung ihres Personals	45
Tab. 14:	Kooperation zwischen Trägern und Kitas bei der Ermittlung des Fort- und Weiterbildungsbedarfs nach Trägergröße und Trägerart	46
Tab. 15:	Einrichtungsträger nach Art und Weise der Zusammenarbeit mit den Kitas sowie Trägerart und Trägergröße	60
Tab. 16:	Einrichtungsträger mit und ohne Vorgaben zur Konzeptionsentwicklung nach trägerbezogenen Merkmalen	61
Tab. 17:	Einrichtungsträger nach Vorgaben zur Konzeptionsentwicklung sowie Trägerart und Trägergröße	64
Tab. 18:	Einrichtungsträger nach Überprüfung der Vorgaben zur Konzeptionsentwicklung sowie Trägerart und Trägergröße	65
Tab. 19:	Einrichtungsträger nach Art des Fachberatungsangebots sowie Trägerart und Trägergröße	66
Tab. 20:	Einrichtungsträger mit interner Fachberatung nach deren Aufsichtsfunktion sowie Trägerart und Trägergröße	66
Tab. 21:	Einrichtungsträger mit externen Fachberatungsangeboten nach Fachberatungsanbietern sowie Trägerart und Trägergröße	68
Tab. 22:	Träger nach Maßnahmen für Qualitätssicherung und -entwicklung sowie nach Trägerart und Trägergröße	71
Tab. 23:	Träger nach Maßnahmen für Qualitätssicherung und -entwicklung sowie nach Trägerart und Trägergröße	72
Tab. 24:	Qualitätsmanagement in Trägerorganisationen von Kindertageseinrichtungen	73
Tab. 25:	Zusammenarbeit zwischen Träger und Kita beim QM	75
Tab. 26:	Bivariate Ergebnisse zum Institutionalierungsgrad des Qualitätsmanagements	76

