Universität Vechta
University of Vechta

Under Construction
Personalentwicklung im System Kindertageseinrichtung

Kernfrage

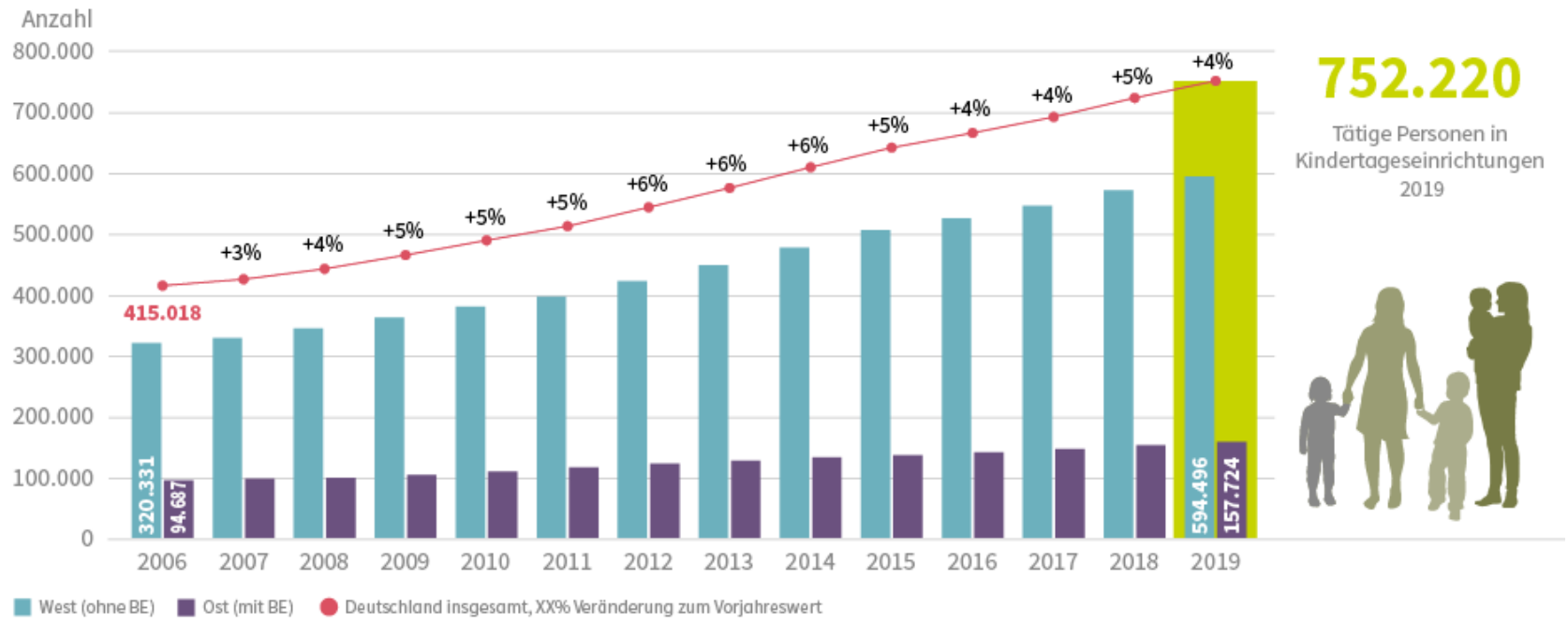
Wie es vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Realitäten in den Kindertageseinrichtungen in Zukunft gelingt, pädagogische Qualität zu entwickeln?

Vortrag

- Aufriss des Problemfelds
- Blick in die unterschiedlichen Realitäten zur Personalentwicklung in Kitas
- Diskussion

Kein Arbeitsmarkt wächst so schnell, wie der der Frühen Bildung

Tätige Personen in Kindertageseinrichtungen 2006 bis 2019 (Deutschland, Anzahl, Veränderung in %)[1]



1 Tätige Personen inklusive Verwaltung und Hauswirtschaft, inklusive Horte.

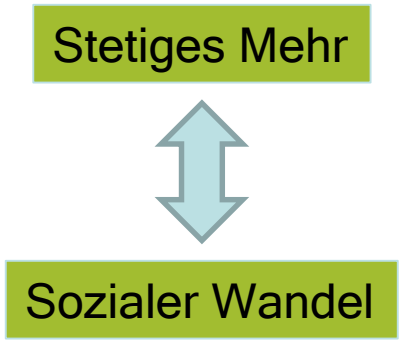
Quelle: Statistisches Bundesamt: Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe, verschiedene Jahrgänge; eigene Berechnungen.

www.fachkraeftebarometer.de | Zahl des Monats: Oktober 2019

wiff

These

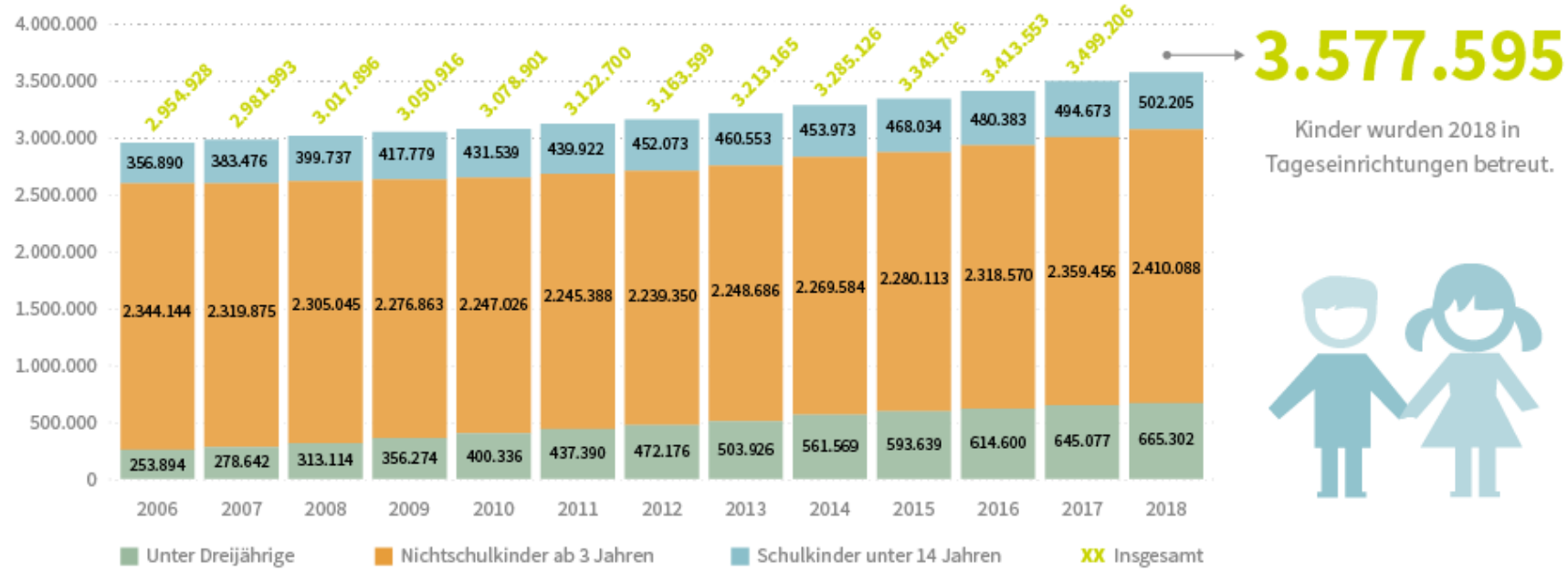
Das stetige Mehr ist dann problematisch –, wenn die Stützsysteme (Ausbildung, Beratung, Weiterbildung etc.) nicht mitwachsen, d.h. nicht nur zur Verfügung stehen – sondern sich auch anpassen, um Fragen des sozialen Wandels zu lösen.



Ebene 1: Kinder

Die unter Dreijährigen bewegen die Kita-Landschaft

Kinder in Tageseinrichtungen 2006 bis 2018 (Deutschland; Anzahl)



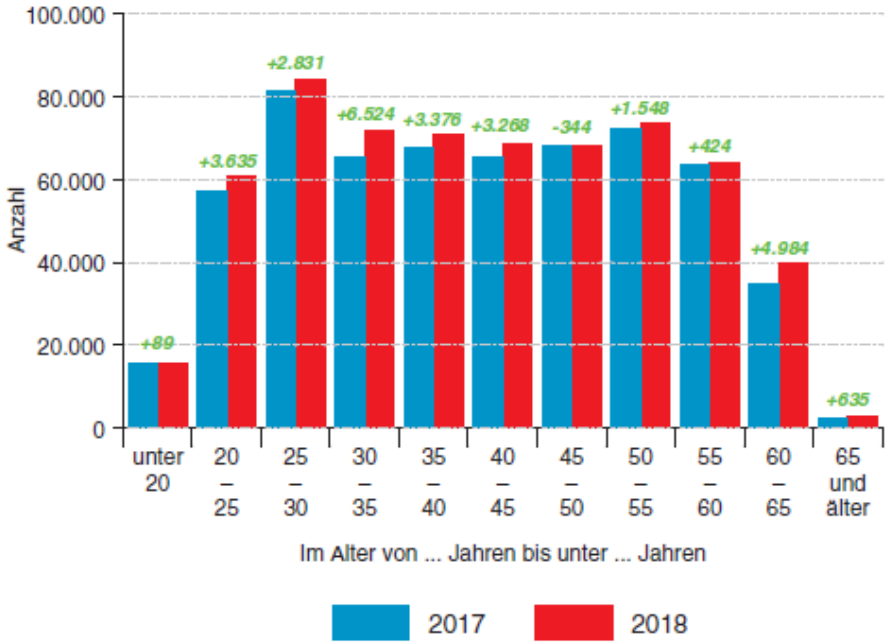
Quelle: Statistisches Bundesamt: Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe, verschiedene Jahrgänge; eigene Berechnungen

www.fachkraeftebarometer.de | Zahl des Monats: Februar 2019

wiff

Ebene 2: Fachkräfte
Alle Altersgruppen verzeichnen ein Plus an Fachkräften

Abb. 2: Pädagogisches Personal in Kitas nach Altersgruppen (Deutschland; 2017 und 2018; Angaben absolut)



Quelle: StaBa: Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe – Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Tagespflege; versch. Jahrgänge; eigene Berechnungen

Quelle: KomDat 2018/3

Zunächst: Das stetige Mehr
Notwendigkeit von Personalgewinnung, bindung und -entwicklung

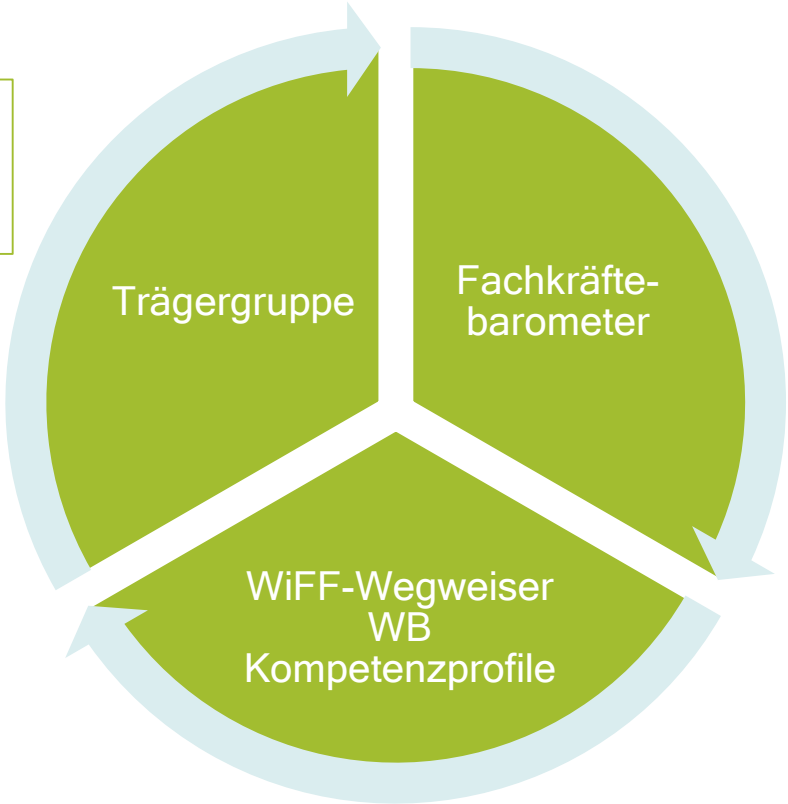
Empirische Gewissheiten - Makroebene

- Demographischer Wandel → Personalgewinnung
- In den ersten Berufsjahren gehen die Zahlen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der entsprechenden Altersklassen stark zurück, bis sie schließlich moderater sinken → Personalbindung,-entwicklung

Quelle: Autorengruppe Fachkräftebarometer 2019

Anlass für die Personalentwicklungsstudien in der WiFF

Zwei WiFF-Studien:
1. Trägerbefragung
2. Institutionenbefragung



Problemaufriss

Einerseits wird viel getan, neue Menschen zu gewinnen. Andererseits aber wenig dafür, dass sie auch im Feld bleiben.

Das stetige Mehr verdeckt die Fragen, die sich mit dem sozialen Wandel im Arbeitsfeld stellen.

Was leistet Personalentwicklung?

Im Rahmen pädagogischer Qualitätsentwicklung in Organisationen die Ebene der langfristigen Gesamtplanung der systematischen Auswahl, Einmündung, Fort- und Weiterbildung des Personals von der Führungs- bis zur praktischen Handlungsebene in Abstimmung mit den professionellen Zielsetzungen.

Tenorth/Tippelt 2007, S. 553

Personalentwicklung

- Ist mehr als individuelle Weiterbildung
- Unter dem Fokus der PE: Werden individuelle Ziel mit der Qualität der Organisation verbunden und Teams so gestärkt

Notwendigkeit von Personalentwicklung in Zeiten des sozialen Wandels

Gerade wenn Organisationen Veränderungen anstreben, wird Personalentwicklung zu einem der wichtigsten Bestandteile dieser Veränderungsprozesse, weil diese Prozesse auf entsprechende Motivationen, Einstellungen und Handlungsweisen der Mitarbeiter angewiesen sind. (…) Organisationsgestaltung und Personalentwicklung sind also konstitutiv miteinander verwoben.

Merchel 2004, S. 81

Personalentwicklung (PE) in der Kita

WiFF Kita-Befragung zur Personalentwicklung

- Bundesweite postalische Befragung
- N = 1.431 Kindertageseinrichtungen
- PE-Verständnis
  Umfasst sämtliche Maßnahmen zur individuellen und teambezogenen Weiterentwicklung des Personals (Fach- und Leitungskräfte) unter Berücksichtigung der Ziele der Einrichtung.
- Orientiert sich an der DJI-Kita-Befragungen 2007 und 2012
  z.T. Längsschnittvergleiche

Quelle: Geiger 2019

Befragte Kindertageseinrichtungen nach Trägerschaft

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

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

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

Quelle: Geiger 2019, S. 17

Anteil der Kitas nach der Gesamtzahl betreuter Kinder (in %)

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

Ost-West-Unterschiede signifikant

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

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

Anteil der Kitas nach Teamgröße (in %)

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

Ost-West-Unterschiede signifikant

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

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

Fragestellungen

- Verfügungszeiten
- Unbesetzte Stellen
- Personelle Rahmenbedingungen

Einplanung von Vorbereitungs- und Verfügungszeiten im Dienstplan

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

	Ost	West	Insgesamt
Ja	48	79	74
Nein	52	21	26

Ost-West-Unterschiede signifikant

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

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

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

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

Ost-West-Unterschiede nicht signifikant

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

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

Personalnotstand

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

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

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

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

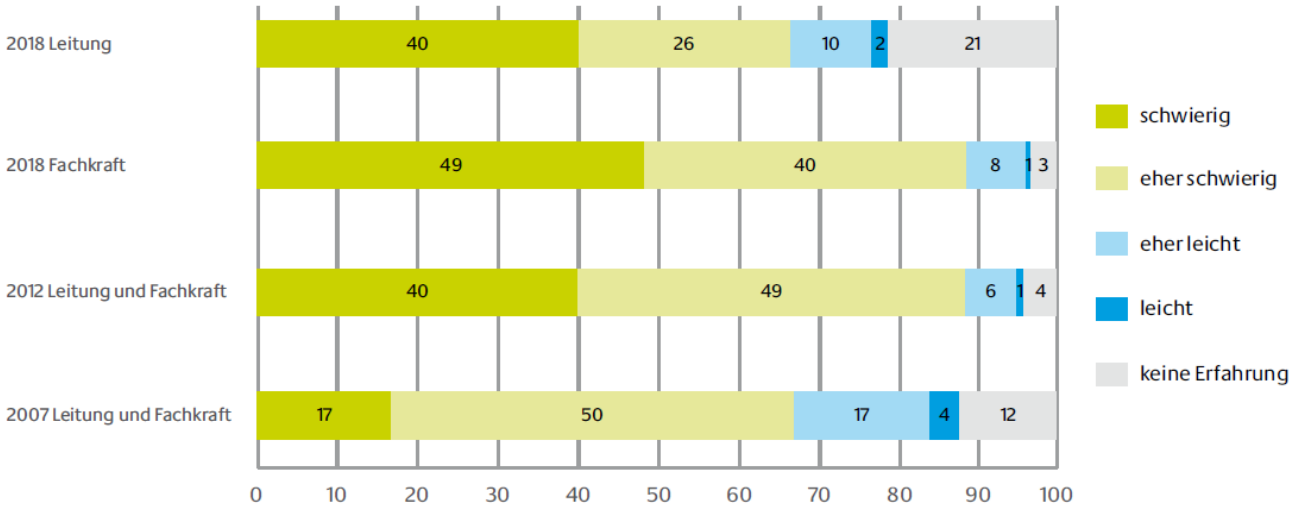
Keine Stelle	87
Bis zu einschließlich einer Vollzeitstelle	10
Mehr als eine bis zu einschließlich zwei Vollzeitstellen	1
Mehr als zwei bis zu einschließlich drei Vollzeitstellen	1
Mehr als drei Vollzeitstellen	1
Insgesamt	**100**

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

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

Personalnotstand

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



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

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

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

Probleme bei der Stellenbesetzung

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

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

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

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

Auswirkungen fehlenden Personals

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

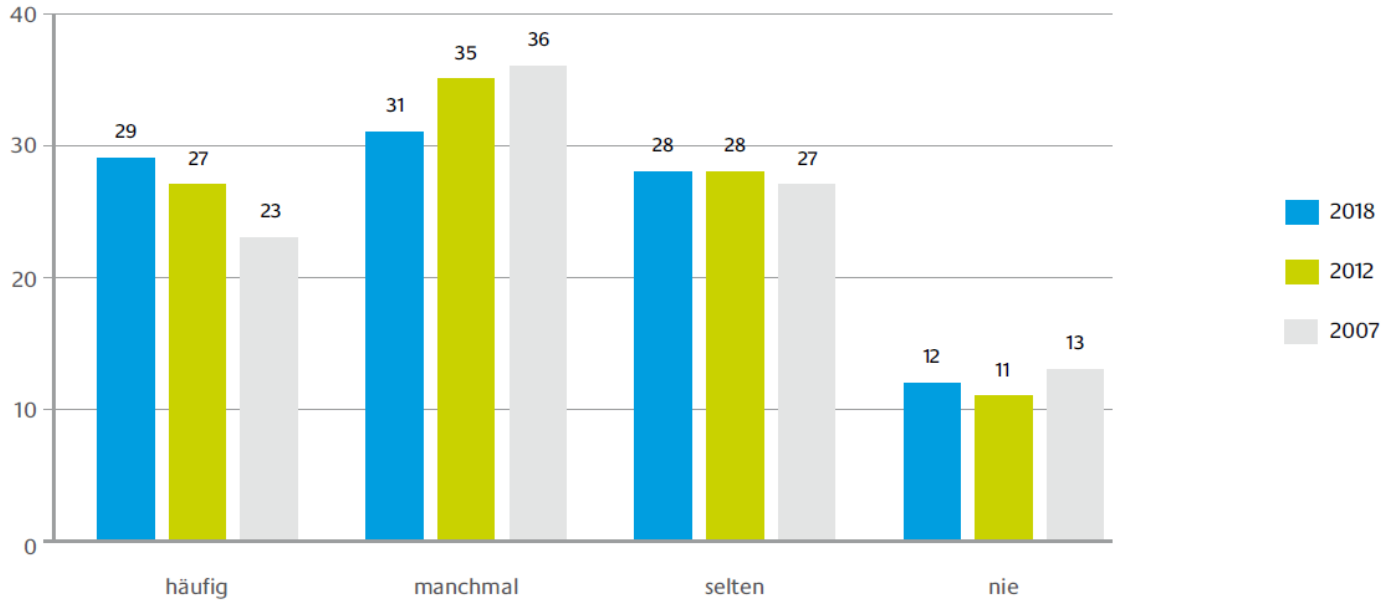
Wir konnten nicht alle inhaltlichen Schwerpunkte nach unseren Vorstellungen gestalten.	39
Es fehlte die Zeit für die Entwicklung des pädagogischen Personals, z. B. für Fort- und Weiterbildung.	31
Zusätzliche Angebote konnten nicht angeboten werden.	31
Wir konnten die Einrichtung nicht so weiterentwickeln,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

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

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

Arbeiten unterhalb des gesetzlich festgelegten Personalschlüssels

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



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

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

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

Möglichkeiten, Personalausfälle auszugleichen

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

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

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

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

Unterschiede zwischen Teamgrößen und Trägern n.s.

Personalgewinnung und -förderung

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

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

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

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

Einfluss auf die Maßnahmen:
u. a.
Teamgröße
Trägergröße / -struktur
Alterszusammensetzung
Personalsituation
(unbesetzte Stellen)
regionale Aspekte

Personalbindung

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

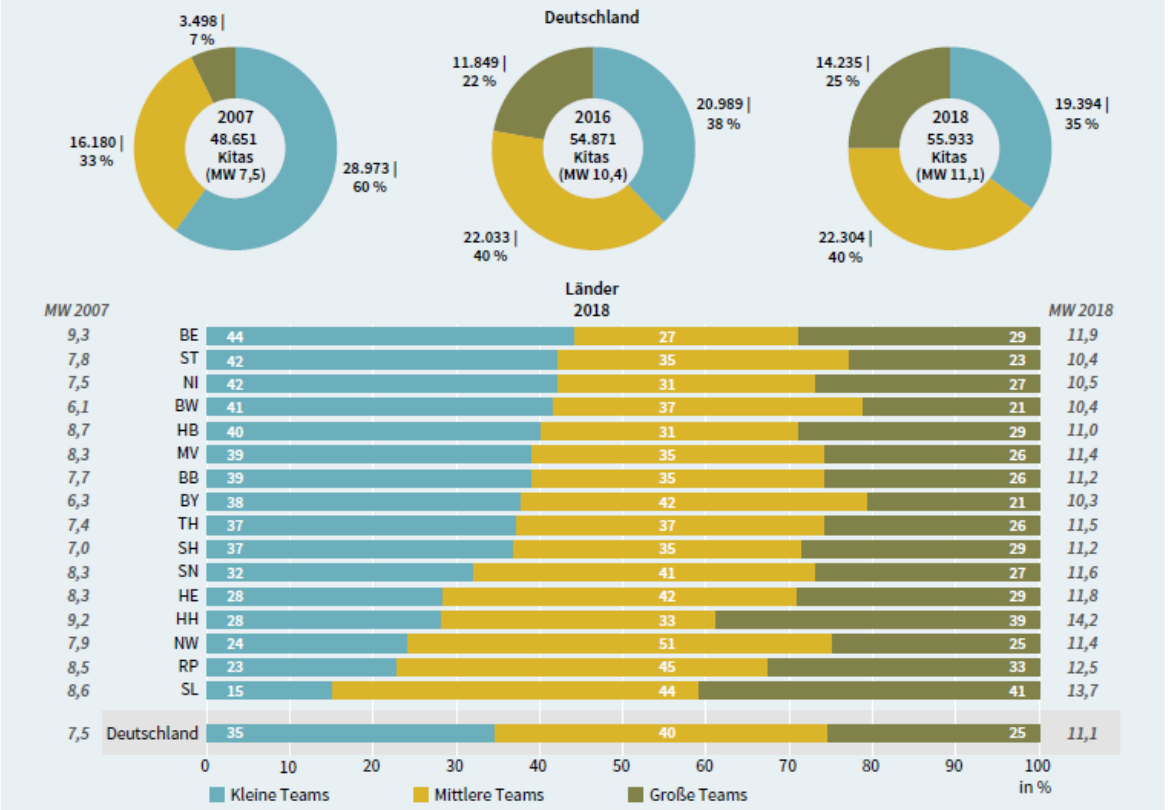
Gemeinsame Veranstaltungen, z. B. Teamtage, Feste oder Ausflüge	88
Großes Fort- und Weiterbildungsangebot für die pädagogischen Fachkräfte	59
Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, z. B. flexible Arbeitszeitmodelle	56
Verzicht auf Befristung bei Neueinstellungen	28
Vielfältige Aufstiegs-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

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

Universität Vechta
University of Vechta

Teamgröße

Abb. 3.5 **Teams in Kindertageseinrichtungen nach Größe und Ländern 2007, 2016 und 2018** (Anzahl; in %; Mittelwerte)[1]



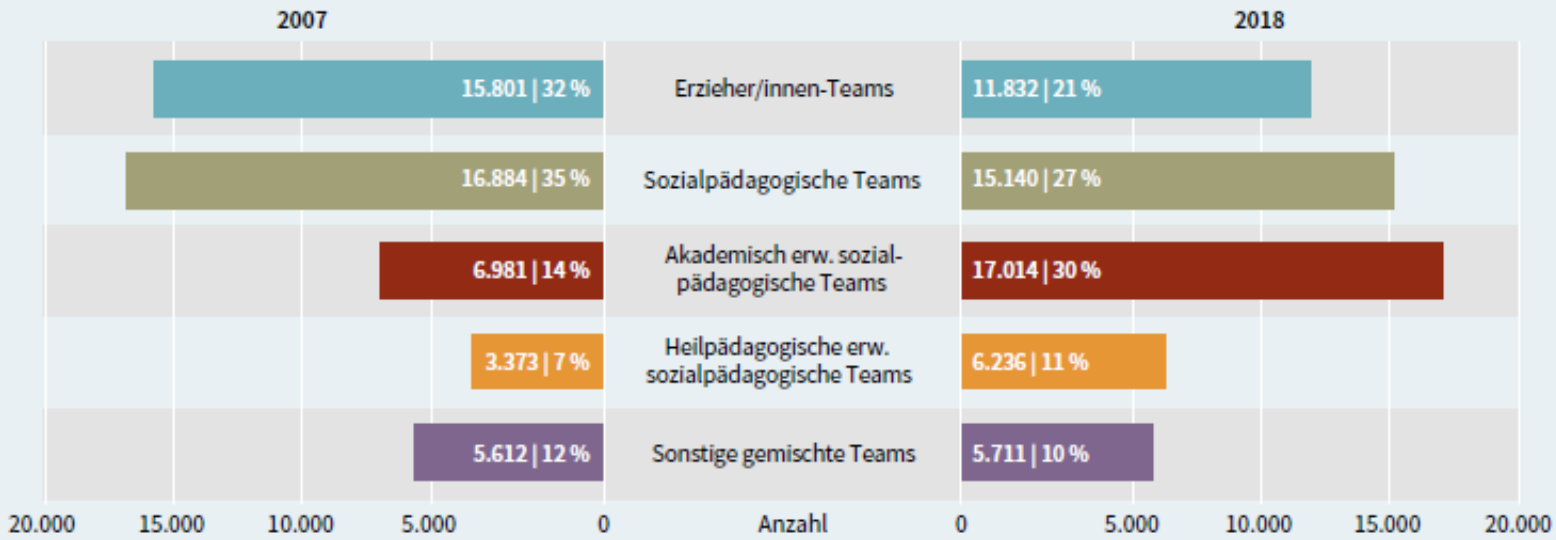
1 Inklusive Horte; pädagogisches und leitendes Personal ohne Verwaltung (im ersten Arbeitsbereich); Teamgröße ▸ M1; MW = Mittelwert: durchschnittliche Anzahl an Mitarbeitenden.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2007, 2016 und 2018; eigene Berechnungen

Quelle: Autorengruppe Fachkräftebarometer 2019, S. 62

Teams gewinnen an (sozial)pädagogischen Profil

Abb. 3.8 **Teams in Kindertageseinrichtungen nach Berufsabschlüssen 2007 und 2018** (Deutschland; Anzahl, in %)[1]

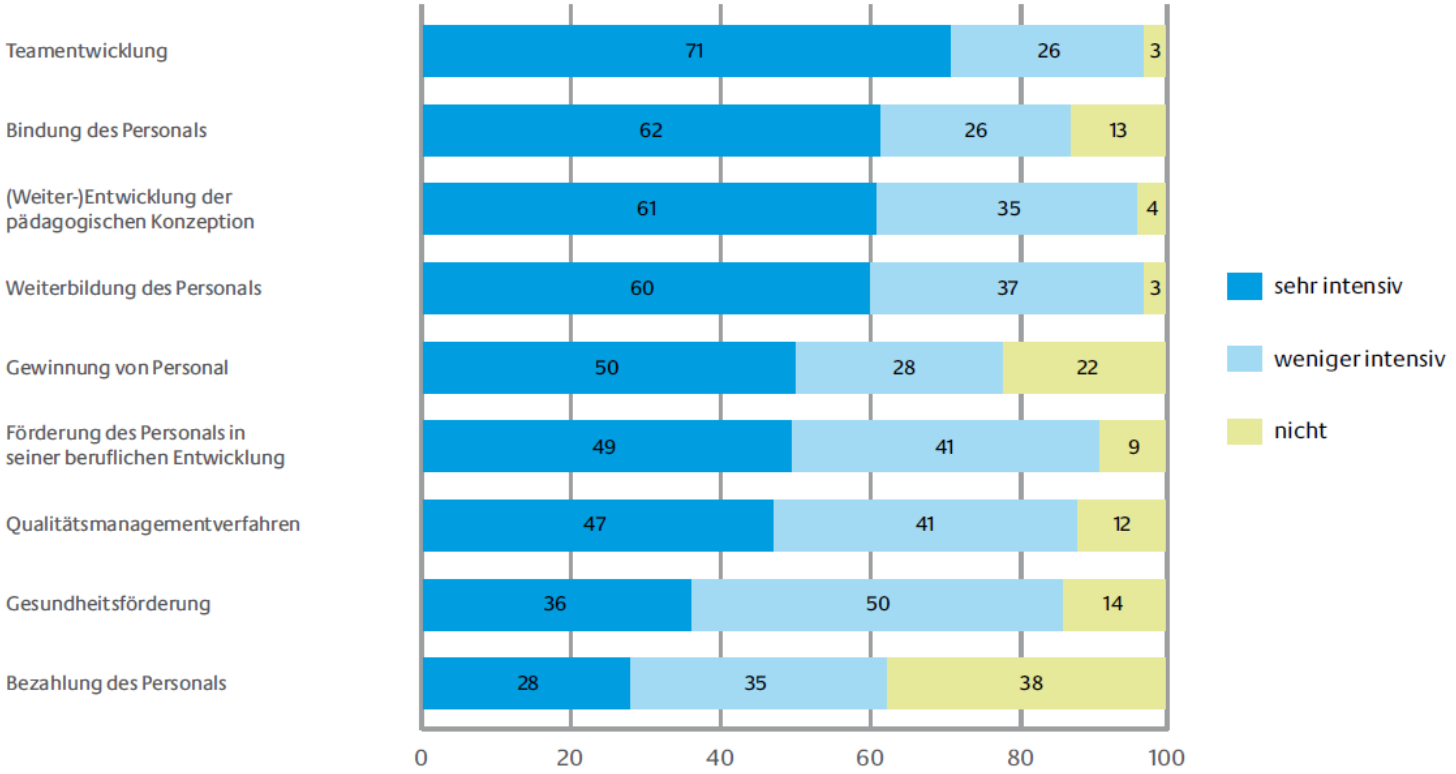


1 Inklusive Horte; pädagogisches Kernteam: ohne Praktikantinnen und Praktikanten, Auszubildende und Freiwilligendienstleistende; Qualifikationstyp ▸ M2.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2007 und 2018; eigene Berechnungen

Quelle: Autorengruppe Fachkräftebarometer 2019, S. 66

Personal- und organisationsbezogene Themen (in %)



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

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

Auseinandersetzung mit Personalgewinnung (in %)

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

Unterschiede nach Teamgröße signifikant

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

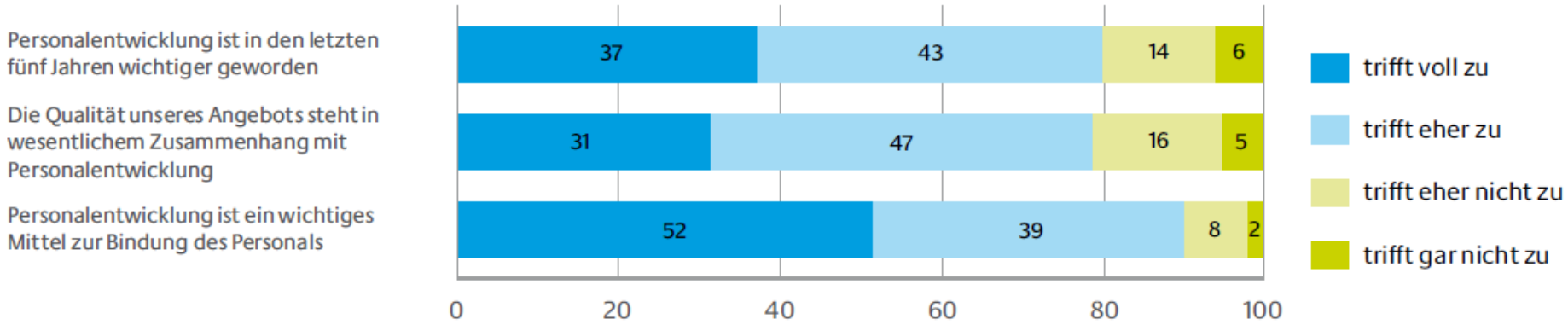
Größere Einrichtungen setzen sich mehr mit Personalentwicklung auseinander

Große und kleine Träger von Kitas

- >>Einrichtungen von Trägern mit weiteren Kindertageseinrichtungen setzen sich intensiver mit der Förderung des Personals in seiner beruflichen Entwicklung, der Weiterbildung, mit Qualitätsmanagementverfahren und der (Weiter-)Entwicklung der pädagogischen Konzeption auseinander als Einrichtungen „kleiner“ Träger. […]
- **Die Trägerschaft selbst spielt ebenfalls eine Rolle.**
  Dabei zeigt sich, dass sich eher Einrichtungen freier als öffentlicher Träger (53 %) mit der Bindung des Personals auseinandersetzen. Vor allem bei Kindertageseinrichtungen privat-gewerblicher Träger ist der Anteil, der sich intensiv mit diesem Thema beschäftigt, hoch (79 %). Und größere Anteile der Kindertageseinrichtungen privat-gewerblicher Träger (60 %) widmen sich intensiv der Förderung des Personals in seiner beruflichen Entwicklung als Kindertageseinrichtungen in kommunaler Trägerschaft (47 %).<<

Geiger 2019, S. 39

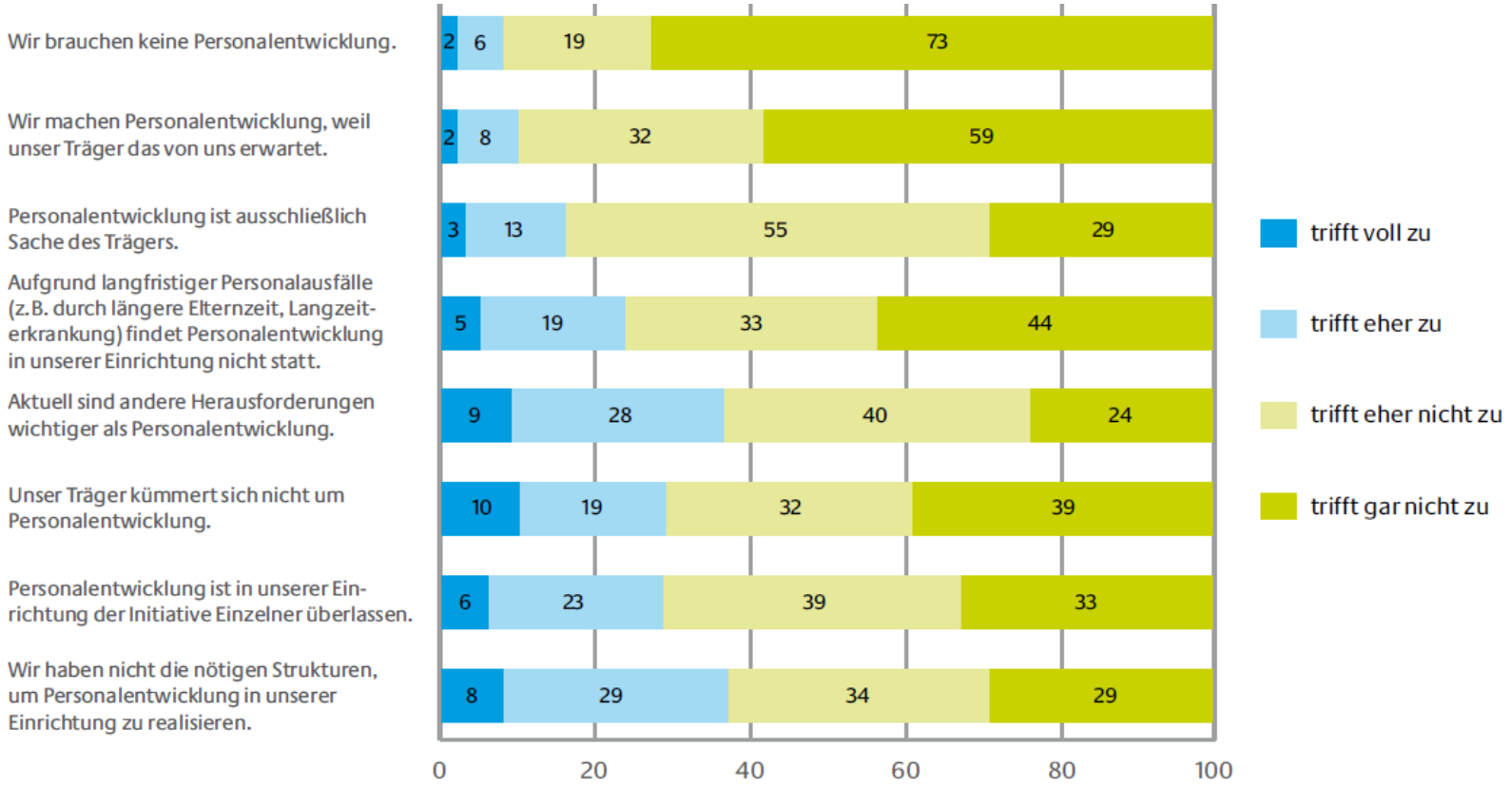
Verständnis von Personalentwicklung (in %)



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

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

Verständnis von Personalentwicklung (in %)



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

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

Personalentwicklung als Trägeraufgabe?

>>Kindertageseinrichtungen „kleiner“ Träger vertreten zudem vergleichsweise häufiger (40 %) die Einschätzung, der Träger kümmere sich nicht um Personalentwicklung. Bei Einrichtungen „großer“ Träger sind nur 17 % dieser Meinung.<<

Geiger 2019, S. 42

Personalentwicklung ist nicht nur Trägeraufgabe

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

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

Frage: In wessen Verantwortung liegen die folgenden Aufgaben?

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

Personalentwicklung ist nicht nur Trägeraufgabe

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

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

Unterschiede nach Trägerschaft signifikant

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

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

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

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

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

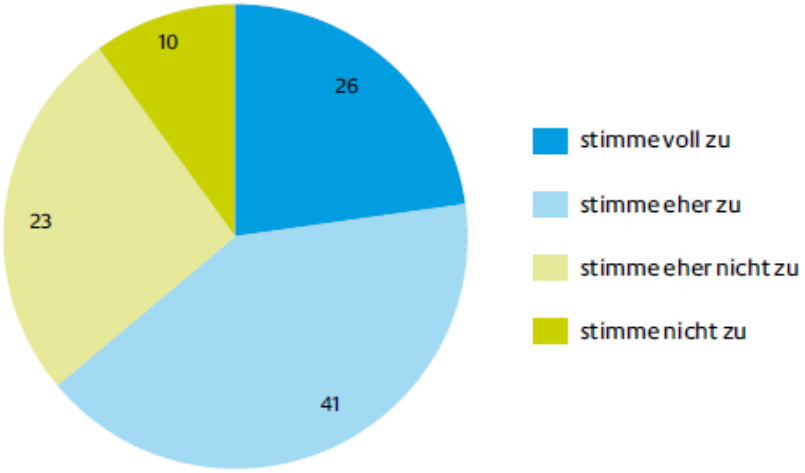
Gratwanderung zwischen Autonomie und fehlendem Stützsystem

Je weniger unterstützende Strukturen vorhanden sind, umso stärker erleben Leitungskräfte die Bewältigung ihres komplexen Aufgabenbereichs (struktur- und organisationsbezogene Managementaufgaben sowie team-, familien- und kindbezogene (sozial-)pädagogische Arbeitsbereiche) als Überforderung (Nentwig-Gesemann u. a. 2016).

Geiger 2019, S. 52

Wie fachkompetent ist mein Träger?

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



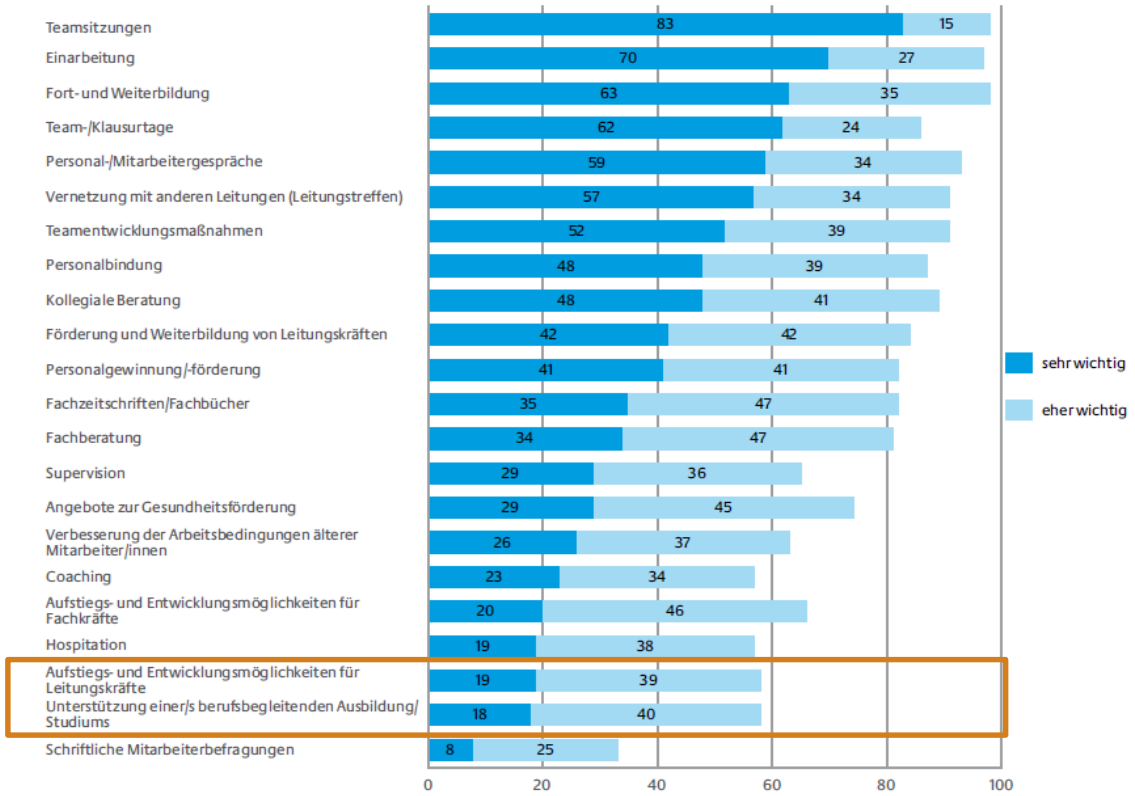
Frage: Bitte bewerten Sie die folgenden Aussage: „Der Träger verfügt über eine hohe Fachkompetenz in Bezug auf das Thema Personalentwicklung."

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

Neue Trägerverbünde

- Kleine Träger (Kirchengemeinden) schließen sich unter einem Dach zusammen (Trägerverbund, Trägergesellschaft, Kita-Zweckverband etc.), um u.a. Managementaufgaben auch Personalentwicklung zu teilen

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



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

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

Teamentwicklung - Anlass

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

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

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

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

Teamentwicklung – intern vs. extern

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

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

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

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

Teamentwicklung

>>Für fast drei Viertel der Kindertageseinrichtungen (72 %) sind die Potenziale der Teamentwicklung bisher noch nicht ausgeschöpft. Sie würden gerne häufiger Maßnahmen der Teamentwicklung durchführen. Dieser Wunsch ist bei Einrichtungen mit einem sehr guten oder guten Arbeitsklima weniger (56 % und 69 % der Einrichtungen) verbreitet als bei Einrichtungen mit einem schlechteren Teamklima (80 % – 91 % der Einrichtungen).<<

Geiger 2019, S. 85

Fachberatung

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

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

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

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

Fachberatung – weitere Aufgaben

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

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

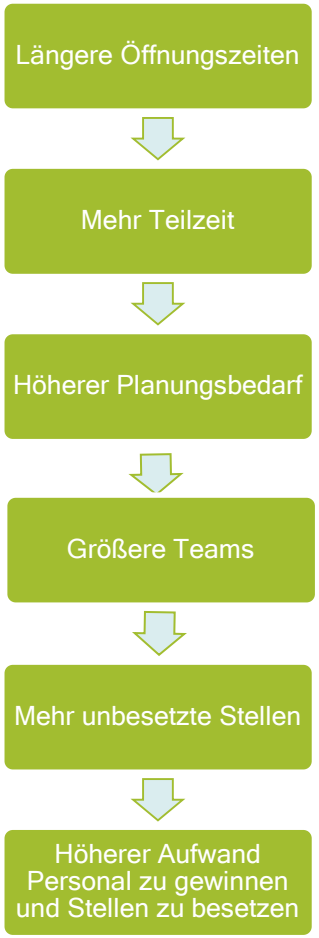
Frage: Welche Aufgaben übernimmt die Fachberatung in Ihrer Einrichtung?

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

Notwendigkeit von Personalentwicklung (Geiger 2019, S. 9)

Empirische Gewissheiten - Mikroebene

Zunächst: Das stetige Mehr



Fazit: Under Construction

- Kindertageseinrichtungen sind Knotenpunkt des sozialen Wandels
- Personalentwicklungsaufgaben haben in den letzten Jahren zugenommen
- Teams verlangen nach Orientierung
- Agieren zwischen Tradition und Moderne (Autonomie bei den Trägern, die Zurückhaltung bzgl. Akademisierung)
- Kindertageseinrichtungen brauchen ein gutes Stützsystem, um proaktiv den sozialen Wandel zu gestalten

Herausforderung

Personalentwicklung muss als Teil der Organisationsentwicklung genutzt werden. Mit der losen Einführung von Instrumenten der Personalentwicklung ist es nicht getan. Personalentwicklung muss individuelle und strukturelle Bedarfe zusammenführen.

Unter weiterbildungsinitiative.de

Literatur u.a.:

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

Strehmel, Petra/Overmann, Julia (2018): Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen. Ziele, Strategien und Rolle der Träger. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF Studien, Band 28. München

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit