



**IBEB**  
INSTITUT FÜR BILDUNG, ERZIEHUNG  
UND BETREUUNG IN DER KINDHEIT  
RHEINLAND-PFALZ



# Träger und Personalrekrutierung Kindertagesbetreuung in Brandenburg

## Befragung der Träger

Juli 2017 bis Juni 2018

Dokumentation

**Prof. Dr. Armin Schneider**



## Impressum



Die Studie und die Veröffentlichung wurden gefördert durch das Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg

### **Autor**

Prof. Dr. Armin Schneider

### **Herausgeber**

Institut für Bildung, Erziehung und Betreuung in der Kindheit | Rheinland-Pfalz (IBEB),  
Hochschule Koblenz

© 2018

## Inhalt

Impressum .....	2
Zentrale Ergebnisse der Studie .....	4
1. Stand der Forschung .....	5
2. Forschungsverlauf .....	6
3. Hypothesen.....	7
4. Allgemeine Angaben .....	7
5. Aktuelle Personalsituation .....	11
6. Bedarfsermittlung und Personalbedarf.....	18
7. Nutzung landesspezifischer Instrumente .....	23
8. Beschäftigungsverhältnisse und deren Hintergründe .....	30
9. Trägerstrategien zur Sicherung und Gewinnung von Personal.....	35
10. Anregungen der Träger aus den Telefoninterviews .....	42
11. Zusammenfassende Erkenntnisse.....	43
12. Aussagen zu den Hypothesen.....	44
Literatur .....	46
Terminplan .....	47
Ankündigung der Befragung .....	48
Leitfaden für Telefoninterviews.....	50
Aussagen Telefoninterviews .....	53
Fragebogen .....	67

## Zentrale Ergebnisse der Studie

### *Wie wurde geforscht?*

Mittels Online-Fragebogen wurden 170 Träger in Brandenburg befragt (Rücklauf: 22 %), außerdem wurden elf Telefoninterviews durchgeführt.

### *Was sind die wesentlichen Ergebnisse?*

- a) Die Trägerlandschaft in Brandenburg ist sehr vielfältig, Verallgemeinerungen für alle Träger sind daher kaum möglich.
- b) Der Fachkräftemangel zeigt sich vor allem in Stoßzeiten. 40 % der Träger können freie Stellen nicht zeitnah besetzen. Ebenfalls 40 % finden keine fachlich geeigneten Bewerber/innen.
- c) Problematisch ist die Besetzung von Leitungsstellen vor allem in ländlichen Regionen.
- d) Eine Personalplanung erfolgt meist nur einrichtungsbezogen.
- e) Hauptgrund für Befristungen sind Mutterschutz und Elternzeit. Es gibt bei der Nutzung von Befristungen Unterschiede zwischen den Trägergruppen.
- f) Unterschiedliche Trägerstrategien zum Umgang mit dem Fachkräftemangel sind vorhanden.
- g) Die Reichweite und Bekanntheit von Maßnahmen zur Personalgewinnung ist begrenzt.
- h) Die Mehrzahl der Instrumente der Kita-Personalverordnung ist den Trägern nicht bekannt.
- i) Die Themen Personalgewinnung und -bindung sind deutlich in den Vordergrund gerückt.

### *Was bedeuten die Ergebnisse für die Träger?*

Kleinere Träger benötigen eine stärkere Unterstützung, ggf. durch Austausch in Verbänden. Insgesamt scheinen trägerübergreifende Strategien zur Personalgewinnung, aber auch zur Qualifizierung, sinnvoll.

### *Was bedeuten die Ergebnisse für das Land Brandenburg?*

Vorteilhaft sind, neben einer stärkeren Bekanntmachung von Instrumenten zur Personalgewinnung, regelmäßige regionale Austauschforen mit Trägern sowie Initiativen gerade zur Qualifizierung kleinerer Träger.

## 1. Stand der Forschung

Im Hinblick auf Hochschulabsolventen stellt das Fachkräftebarometer 2017 fest: „Die sonstigen gemeinnützigen sowie die privatgewerblichen Träger von Kindertageseinrichtungen stellen überdurchschnittlich häufig Kindheitspädagoginnen und -pädagogen sowie andere einschlägig qualifizierte Beschäftigte mit Hochschulabschluss ein“ (Autorengruppe 2017, S. 32). Laut AQUA-Studie (vgl. Schreyer 2014) werden neue Kräfte (laut Trägerbefragung) fast von der Hälfte der Träger befristet eingestellt. „Bei fast allen Trägergruppen ist der Befristungsgrad in Ostdeutschland merklich niedriger als in Westdeutschland“ (Autorengruppe 2017, S. 42), mit Ausnahme der sonstigen gemeinnützigen Träger.

Gerade auf Träger kommen in Zeiten des Fachkräftemangels neue Herausforderungen zu: „Da sich bei einem weiterhin zu erwartenden hohen Personalbedarf der Trend in Richtung wachsender Teams fortsetzen wird, sind insbesondere die Kita-Träger in ihrer Verantwortung für die trägereigenen Einrichtungen gefordert, differenzierte Einarbeitungs-, Personalentwicklungs- und Teamkonzepte zu entwickeln und in den Aufgabenbeschreibungen der Leitungskräfte kleiner, mittlerer und großer Teams zu verankern“ (Autorengruppe 2017, S. 67).

Was die tarifliche Entlohnung angeht, so legen Zahlen aus 2012 nahe, dass 90 % der Träger ihre Mitarbeiter/innen nach Tarif entlohnen, darunter 85 % nach dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst bzw. daran angelehnt (vgl. Schreyer 2014, S. 163).

Gerade das Thema der zunehmenden Teilzeitverträge (vgl. hierzu auch Meiner-Teubner et al. 2016, S. 106) stellt die Träger zunehmend vor Herausforderungen, zum einen mit Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation, zum anderen auf die Qualität der pädagogischen Arbeit: „Ein übermäßiger Einsatz von wechselnden Teilzeitkräften wirkt kontraproduktiv und führt darüber hinaus zu einem überproportionalen Bedarf an Übergabe- und Abstimmungsgesprächen“ (ebd.). Gerade befristete und Beschäftigungsverhältnisse für jüngere Fachkräfte können „allerdings dazu führen, dass die Attraktivität dieses Berufsfeldes sinkt und es schwieriger wird, gutes Personal zu halten bzw. neu zu gewinnen“ (ebd.). Mit einem Anteil von 54 % aller Kitas ohne Befristungen stellt Brandenburg bundesweit einen Spitzenplatz hinter Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt dar (zum Vergleich: in Nordrhein-Westfalen sind dies 30 %, in Rheinland-Pfalz 36 %) (vgl. Autorengruppe 2016, S. 89).

Generell kann von einer enormen Steigerung der Arbeitsplätze für pädagogische Fachkräfte in den vergangenen Jahren ausgegangen werden, von 2011 bis 2016 wurden 15 % mehr Personen in der frühen Bildung beschäftigt (vgl. Autorengruppe 2016, S. 105). Vollzeitteams<sup>1</sup> liegen in Brandenburg mit 46 % genau im ostdeutschen Durchschnitt (Bundesdurchschnitt: 24 %, zum Vergleich: in Rheinland-Pfalz ist der Anteil der Vollzeitteams mit 9 % am geringsten) (vgl. Autorengruppe 2016, S. 84). Auch ist in Brandenburg, wie in den ostdeutschen Bundesländern generell, der Anteil der älteren Teams (mindestens 50 % sind 50 Jahre und älter) höher als im Bundesdurchschnitt (Brandenburg: 35 %, Durchschnitt Ost-Bundesländer: 32 %, Bundesdurchschnitt: 22 %) (vgl. Autorengruppe 2016, S. 80).

---

<sup>1</sup> Als Vollzeitteams werden im Fachkräftebarometer solche Teams definiert, bei denen 75 % und mehr vollzeitnahe Arbeitsplätze vorhanden sind; vollzeitnahe meint 32 und mehr Stunden (vgl. Autorengruppe 2017, S. 83).

Beim Anteil der Fachkräfte mit einem akademischen Abschluss liegt Brandenburg mit ca. 10 % unter dem Bundesdurchschnitt (vgl. Autorengruppe 2016, S. 36).

## 2. Forschungsverlauf

Die Erkenntnisse des hier vorliegenden Forschungsprojektes wurden im Wesentlichen durch eine Online-Befragung zwischen dem 5. Oktober und dem 4. Dezember 2017 und mit Hilfe von Telefoninterviews zwischen dem 31. Januar 2018 und dem 19. Februar 2018 gewonnen. Der Fragebogen wurde anhand der unten stehenden Hypothesen entworfen und mit einigen ausgewählten Trägervertretungen getestet. Die Telefoninterviews erfolgten im Anschluss an die Auswertung und sollten speziellen Fragen detaillierter nachgehen, um einige Aussagen und Schwerpunkte besser verstehen zu können.

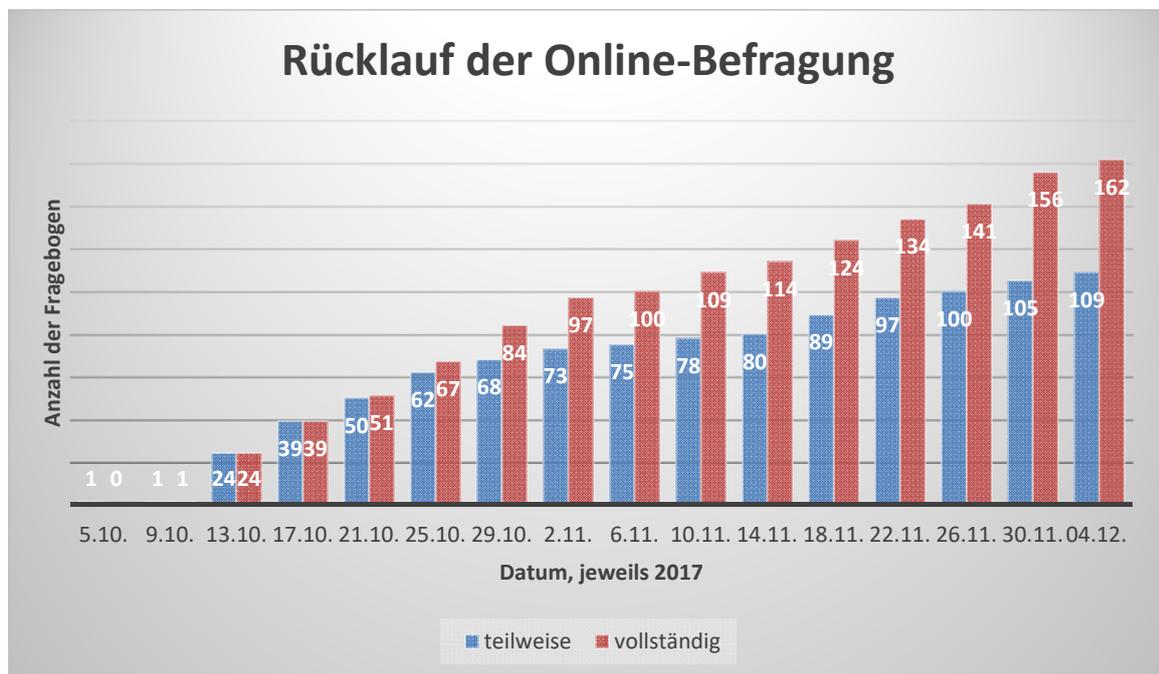


Abbildung 1: Rücklauf der Fragebogen

Neben den 162 vollständig ausgefüllten Fragebogen konnten auch diejenigen unvollständigen berücksichtigt werden, bei denen mindestens 50 Prozent aller Fragen beantwortet wurden, so dass insgesamt 170 Fragebogen ausgewertet werden konnten.

In Brandenburg gibt es zum Zeitraum der Befragung 759 Träger, so dass ein Rücklauf von 22,39 % erzielt werden konnte.

Für die Telefoninterviews wurden per Zufall aus der Trägerdatei aus den Kategorien große, mittlere und kleinere Träger in Summe elf Träger ausgewählt, wobei auf eine Mischung zwischen öffentlichen und freien Trägern geachtet wurde. Um die zugesicherte Anonymität zu gewährleisten, werden nachfolgend nur die Kategorien angegeben.

	Öffentliche Träger	Freie Träger
<b>Große Träger (über 10 Kitas)</b>	1	1
<b>Mittlere Träger (4 bis 9 Kitas)</b>	1	2
<b>Kleine Träger (bis 3 Kitas)</b>	3	3

Abbildung 2: Überblick der Telefoninterviews

Alle Personen waren auskunftsfreudig. Nach der Transkription wurden die Interviews inhaltsanalytisch ausgewertet. Nachfolgend werden die wesentlichen Ergebnisse in den jeweiligen Kapiteln dargestellt. Um einen größeren Überblick auch über die transkribierten Aussagen der Träger zu erhalten, ist im Anhang eine Synopse eingefügt, die markante Passagen aus den Interviews wiedergibt.

### 3. Hypothesen

Die Auftraggeber der Studie gingen von folgenden Hypothesen aus:

1. Träger leiden in unterschiedlichem Ausmaß unter einem Fachkräftemangel.
2. Die Strategien zur Gewinnung von Personal sind bei den Trägern sehr unterschiedlich.
3. Die Gründe für den Personalmangel sind sehr unterschiedlich.
4. Von den Trägern werden nicht alle möglichen Strategien zur Gewinnung von pädagogischem Fachpersonal genutzt.
5. Nicht alle gesetzlich vorgegebenen Möglichkeiten zur Personalgewinnung sind den Trägern bekannt und bewusst.
6. Möglichkeiten zur Analyse und zur Steuerung des Personaleinsatzes werden in unterschiedlicher Weise genutzt.
7. Gründe für Befristungen und Teilzeitbeschäftigungen liegen vornehmlich beim Träger und sind eher systemimmanent, weniger in den angestellten Fachkräften selbst.
8. Strategische Partnerschaften, z.B. mit Ausbildungs- und Qualifizierungsstandorten, werden in unterschiedlicher Weise zur Personalgewinnung genutzt.
9. Die Möglichkeiten der Gewinnung und Bindung von Fachkräften werden unterschiedlich genutzt.
10. Unterschiede in den Strategien zur Personalgewinnung sind u.a. durch unterschiedliche Trägerstrukturen und Funktionen beim Träger bestimmt.

### 4. Allgemeine Angaben

Von den 170 Befragten gaben 160 Personen an, für Personalgewinnung, -bindung und/ oder -qualifizierung zuständig zu sein, 7 verneinten dies, weitere 2 gaben diesbezüglich keine Antwort.

Sehr heterogen fallen die Antworten auf die Frage B1 nach der Funktion beim Träger aus; vor allem haben Leitungen von Fachabteilungen/Referaten und Personalverantwortliche geantwortet; hier eine Übersicht über die Antworten (ohne: „keine Antwort“).

## Funktionen beim Träger (in Prozent)

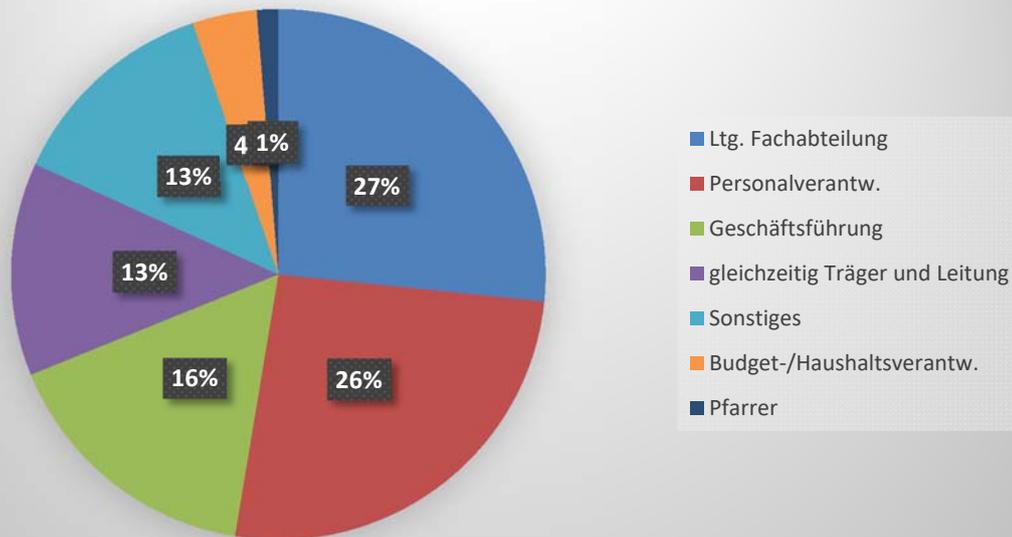


Abbildung 3: Funktion der befragten Trägerverantwortlichen (Frage B1,  $n=154$ )

Unter den sonstigen Nennungen sind weitere ganz unterschiedliche Funktionen genannt, vom Erzieher, der pädagogischen Fachkraft, der Kita-Leitung über Sachbearbeiter/innen und Verwaltungsangestellte bis hin zum Assistenten der Geschäftsführung, der pädagogischen Gesamtleitung und zur Hauptamtsleiterin. Nicht vertreten waren Bürgermeister.

Die unterschiedlichen Träger sind wie folgt in der Stichprobe vertreten:

## Trägerzusammensetzung

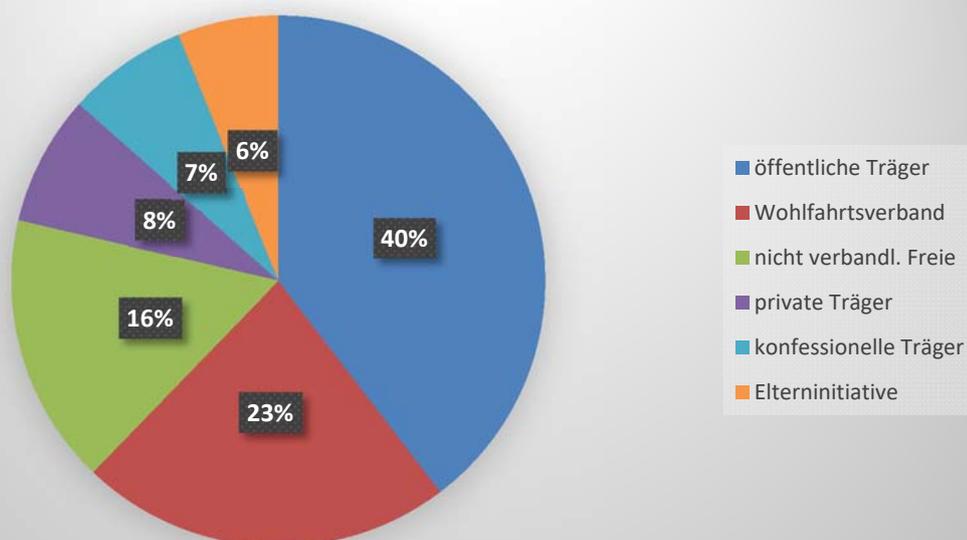


Abbildung 4: Trägerzusammensetzung der Befragten (Frage B 2,  $n= 164$ )

Damit gehören 40 % der Befragten den öffentlichen Trägern an, die Mehrheit mit 52 % der Träger sind freie Träger, der Anteil der privatwirtschaftlichen Träger liegt mit 8 % vergleichsweise hoch. Bei der Frage nach Amtsverwaltung (diese wurde nur bei den öffentlichen Trägern angezeigt) gaben 39 (60 %) Befragte an, einer amtsfreien Gemeinde anzugehören und 26 (40 %) Personen einer amtsangehörigen Gemeinde mit Amtsverwaltung anzugehören (Frage B3).

Bei der Vergütungsfrage überwiegen mit fast  $\frac{3}{4}$  der Antworten die Vergütungen für den öffentlichen Dienst bzw. analoge Regelungen, in den wenigsten Fällen ist kein Tarif vorhanden.

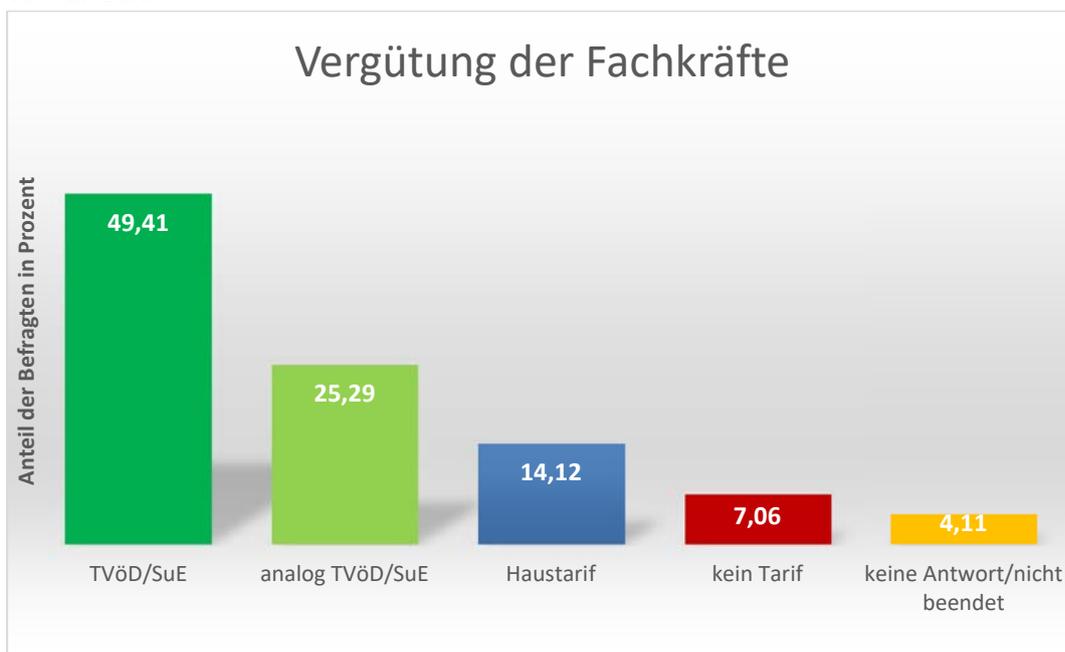


Abbildung 5: Vergütung der Fachkräfte, Angaben der Trägervertreter/innen (Frage B4, n= 170)

Die Anzahl der Kindertageseinrichtungen der einzelnen Träger verteilt sich wie folgt auf die Befragten:

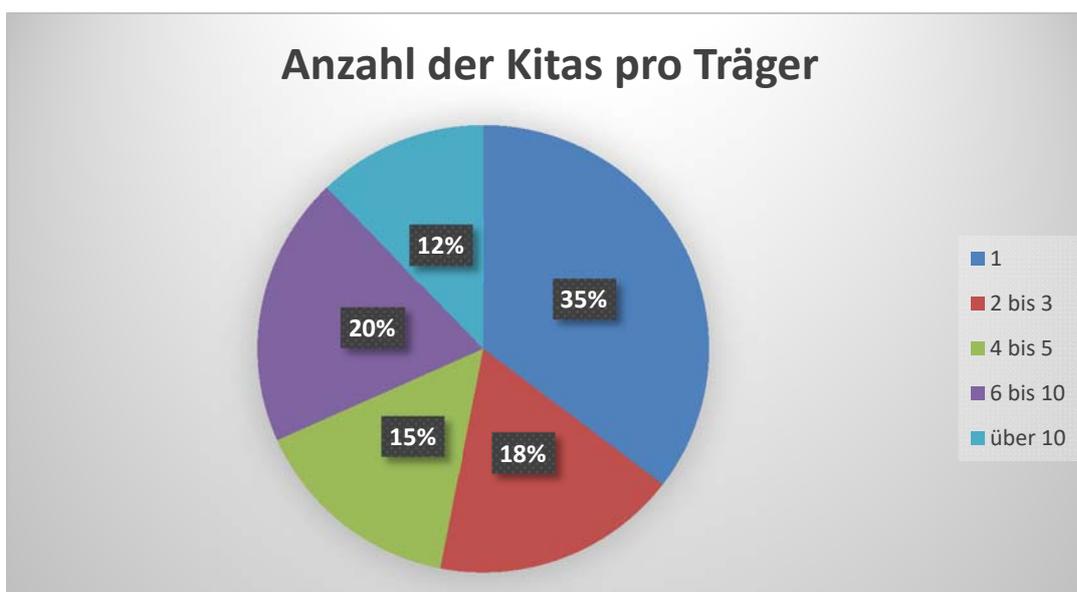


Abbildung 6: Anzahl der Kitas pro Träger in Brandenburg (Frage B 5, n= 164)

Es überwiegen mit insgesamt 53 % die kleinen Träger mit maximal drei Kitas.

Die Mehrheit der Kitas der befragten Träger befindet sich im ländlichen Bereich (51,80 %), dicht gefolgt vom städtischen Bereich (43,37 %), als Berlin-nah bezeichnen sich 34,94 %, als stadtnah 17,47 % der Befragten (Frage B6).

Insgesamt beteiligten sich bei der letzten Frage (B 7, Anmerkungen und Ergänzungen) 24 Personen mit Angaben. Nachstehend finden sich die wesentlichen Inhalte:

- **Ausbildung, Einstiegsmöglichkeiten:** Qualität der Ausbildung lässt zu wünschen übrig, für Schulen zählt nur zahlender Kunde, Quereinstieg nur begrenzt möglich; Brückenkurse für Heilerziehungspfleger abschaffen (unnötige Hürden); Zeit für Anleitung von Auszubildenden fehlt; Vergütung für Ausbildungszeit; Zulagen für Anleitung und Qualitätsbeauftragte; Ausbildung attraktiver machen, mehr Möglichkeiten für Quereinsteiger (5)
- **Mehr Personal, besserer Personalschlüssel:** Verbesserung des Personalschlüssels, angemessener Betreuungsschlüssel (unter 2 Jahren 1:3 bzw. Kinderkrippen 1:5, Kindergarten 1:8 bzw. 1:10; Mitarbeiter binden und halten (4)
- **Eigene Erfahrungen:** gute Erfahrungen mit der Prüfung und Veränderung von Einstellungsverfahren. Wir legen Wert auf Beteiligung der Mitarbeiter an Entwicklungs- und Veränderungsprozessen, Wertschätzung schafft Bindung an das Unternehmen, Erzieher arbeiten 32 Stunden, dadurch mehr Hände in der Einrichtung vorhanden (3)
- **Angaben zu fehlenden Fragen oder Antwortmöglichkeiten:** Personalbedarf durch Schaffung neuer Plätze oder den Einsatz von Monatsarbeitszeiten (fehlende Antwortmöglichkeit), konkrete Personalgewinnung blieb außen vor (2)
- Einforderung von **mehr Engagement für Fachkräfte:** Land hat zu wenig für mehr Fachkräfte getan; mehr Fachkräfte im Landkreis (2)
- **Feststellungen und Beobachtungen:** Schwangerschaften als Grund für Beschäftigungsverbot und kurzfristigen Ausfall; Steuerungsdatei würden wir gerne einsetzen, jedoch nicht aktualisiert (2)
- **Rahmenbedingungen:** Sachgrundlos befristete Arbeitsverhältnisse sind wichtig, um mit Schwankungen umzugehen; Personalbedarf nach Öffnungszeiten bemessen und pädagogische Qualität erhalten (2)
- Durch Befragung auf **neue Ideen** gekommen (1 Nennung)
- **Finanzierungsschwierigkeiten:** unzureichende Refinanzierung von berufsbegleitenden Ausbildungen, schwierig vor allem für kleine Einrichtungen (1)
- **Bewertungen:** Gut, dass sich für mehr Fachkräfte eingesetzt wird (1)
- **Ehrenamtliche Leitungsstruktur:** bestimmte Aufgaben können nicht geleistet werden (1)
- **Anerkennung des Bildungsauftrages der Kita:** Wertschätzung nicht vorhanden (1).

Eine Äußerung, die viele Dimensionen beschreibt, ist die folgende (Ifd. Nummer 228<sup>2</sup>): *„Die Ausbildungen der staatl. anerkannten Erzieher/innen sollten attraktiver gemacht werden. Es sollten grundsätzlich Ausbildungsvergütungen gezahlt werden. Die Regierung sollte nicht nur das Augenmerk auf die Schaffung von Plätzen haben, sondern gleichzeitig in die Ausbildung von neuen Fachkräften investieren. Es nützt nichts, wenn Plätze vorhanden sind, aber keine*

---

<sup>2</sup> Hierbei ist die von der Software vergebene Nummer gemeint, durch die vielen unvollständigen Antworten ergeben sich Nummern oberhalb der ausgewerteten 170 Fragebogen.

*Fachkräfte da sind, die die Kinder betreuen können. Derzeit sind bei uns ca. 40 Plätze unbesetzt, weil das Personal fehlt und um uns herum werden weiterhin neue Einrichtungen gebaut, der Personalschlüssel wird im nächsten Jahr wieder angehoben. Der Fachkräftemangel hat uns alle fest im Griff. Mehr Angebote sollten geschaffen werden, um Quereinsteigern den Einstieg zu ermöglichen (oft sind die Schulen zu weit weg, Angebote sind in weiten Abständen erst wieder verfügbar). Die Eltern sollten trotz Betreuungsangeboten wissen, dass die Erziehungsarbeit hauptsächlich beim Elternhaus bleibt. Viele pochen auf einen Anspruch, den andere für die eigenen Kinder leisten sollen. Der Erzieher/innenberuf wird nicht wirklich gut geschätzt. Nur die Kinder sind sehr dankbar.“*

Vor allem Erzieher/innen und Quereinsteiger/innen finden sich im Personal der Kitas:

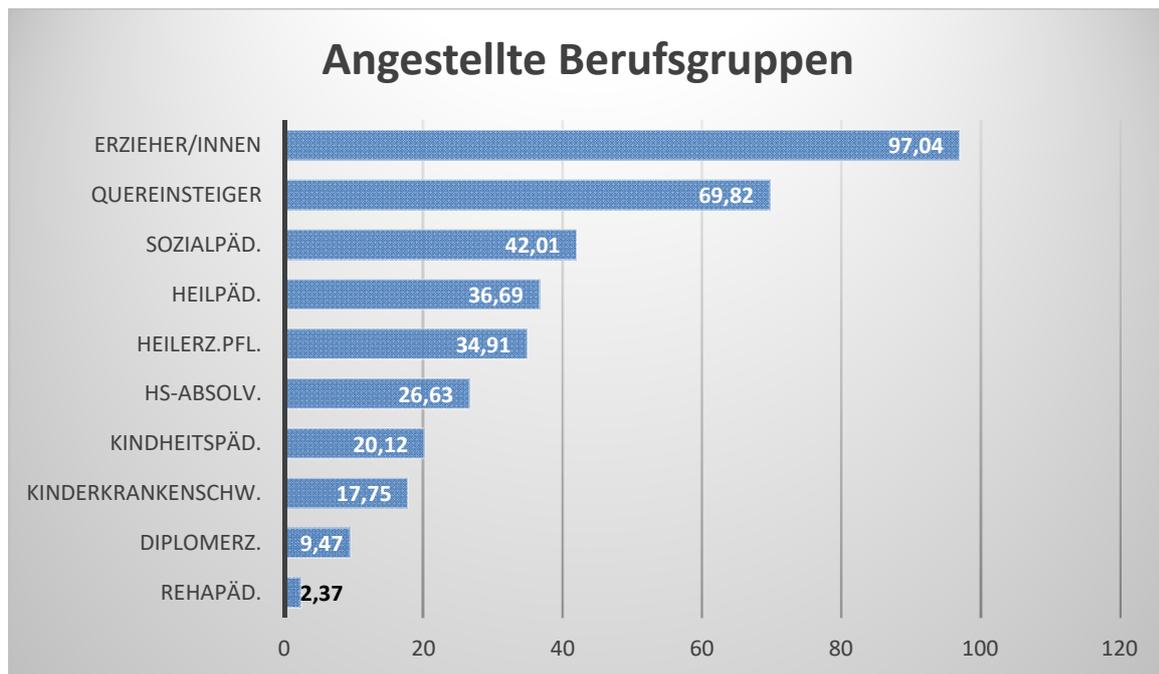


Abbildung 7: Angestellte Berufsgruppen in Kitas der Träger in Brandenburg (Frage A 15, n= 170, Mehrfachnennungen); Anteil der Befragten in Prozent.

## 5. Aktuelle Personalsituation

Mit 48,50 % (aktuelle Personalsuche: 81 Nennungen, keine aktuelle Personalsuche: 85 Nennungen) suchen fast die Hälfte der Befragten derzeit nach Personal für ihren Träger (Frage A3).

Bei einem Vergleich der beiden Gruppen (Personalsuche: Ja/ Nein) fällt auf, dass sich diejenigen Träger, die Personal aktuell suchen, schwerer als die Vergleichsgruppe damit tun, zeitnah Stellen zu besetzen (53,1 vs. 34,1 %, sehr geringe signifikante Korrelation (Niveau 0,05)). Auch fällt es ihnen schwer, fachlich geeignete Bewerber zu finden (58,0 vs. 31,8 %, geringe signifikante Korrelation (Niveau 0,01)), und sie haben ein höheres Problem mit dem Personal in Stoßzeiten (65,4 vs. 27,6 %, geringe signifikante Korrelation (Niveau 0,01)). Bei der Personalsuche werden deutlich häufiger soziale Netzwerke (37 vs. 16,5 %, geringe signifikante Korrelation (Niveau 0,01)), digitale Plattformen (45,7 vs. 24,7 %%, geringe signifikante Korrelation (Niveau 0,01)) und Personaldienstleister (28,4 vs. 11,8 %%, geringe signifikante Korrelation (Niveau 0,01)) genutzt. Interessanterweise sind Langzeiterkrankungen

(25,9 vs. 48,3 %) und Personalfuktuation (38,3 vs. 67,6 %) bei den „Personalsuchern“ weniger von Bedeutung.

Im Durchschnitt suchen die 79 Befragten, die Angaben zur Anzahl der nicht besetzten Stellen machten (Frage A4), für 3,48 freie Stellen Personal (Standardabweichung: 7,9). Nimmt man die beiden bei großen Trägern genannten Zahlen von 30 und 66 heraus, dann werden pro Träger im Durchschnitt 2,32 Personen gesucht. Hier ist insbesondere die Differenzierung nach der Größe der Träger von Bedeutung: Bei den kleinen Trägern (1 bis maximal 3 Einrichtungen) werden im Durchschnitt (pro Träger!) 1,64 freie Stellen genannt, bei den großen Trägern (ab 4 Einrichtungen) sind es im Durchschnitt 4,74 (bereinigt um die beiden großen Träger, die 30 bzw. 66 Personen suchen, sind es dann noch 2,6). Derzeit sind bei 76 Befragten im Durchschnitt 3,92 Stellen ausgeschrieben (Frage A5, Standardabweichung: 6,07). Es sind demnach geringfügig mehr Stellen ausgeschrieben als tatsächlich gebraucht werden.

Die kleinen Träger haben im Schnitt 1,86 Stellen ausgeschrieben, die großen Träger 4,83, wobei diese Zahlen aufgrund der breiten Streuung, z.B. bei den großen Trägern von 0 bis 66, kaum eine Aussage zulassen.

Die Stellensituation lässt sich oft mit einer Aussage aus den Telefoninterviews beschreiben: *„Wenn wir vor zwei Jahren noch bestimmt 20 Bewerbungen für die Kita bekommen haben, wenn wir ausgeschrieben haben, sind wir jetzt froh, wenn noch fünf kommen. Und von der Qualität her ist das auch etwas ... hat es auch etwas nachgelassen.“* (D)

Generell schreiben die Träger geringfügig mehr Stellen aus, als sie jeweils zu besetzen haben, mit Ausnahme der Träger in Städten und stadtnahen Bereichen:

Bereich	Berlinnah (n=22)	Stadt (n=28)	Stadtnah (n=8)	Ländlich (n=48)	Mehrere Regionen (n=57)
<b>Personalsuche: Ja</b>	50,0	27,6	50,0	45,7	56,1
<b>Nicht besetzte Stellen</b>	2,06	2,96	2,00	1,61	5,21
<b>Ausgeschriebene Stellen</b>	2,56	2,88	1,67	2,06	6,03

Abbildung 8: Personalsuche, nicht besetzte und ausgeschriebene Stellen nach regionaler Verortung des Trägers (jeweils in Prozent der Befragten, die dazu Angaben machten (Fragen A3-A5, B6) 1. Zeile: n=8-57; n=8-31)<sup>3</sup>

<sup>3</sup> In dieser und den nachfolgenden Tabellen werden des besseren Überblicks wegen einige Felder markiert, bei eher positiven Bereichen grün, bei eher negativen Bereichen rot und bei sonstigen bemerkenswerten oder hervorstechenden Daten orange.

Die Sicherung des Fachkräftebedarfs stellt sich für die Träger sehr unterschiedlich dar (Abbildung 9):

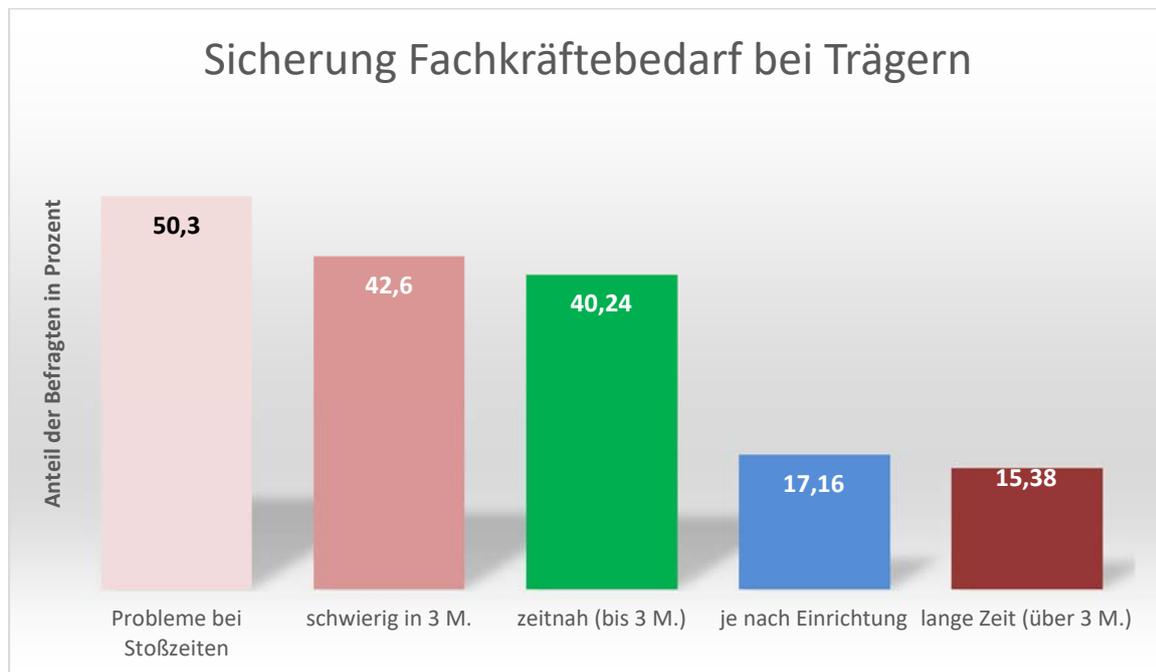


Abbildung 9: Situation der Sicherung des Fachkräftebedarfs bei den Trägern (Frage A6, n=170, ohne „Sonstiges“, Mehrfachnennungen, daher addierte Prozentzahlen über 100 %)

Knapp über die Hälfte der befragten Träger haben Probleme bei der Stellenbesetzung in Stoßzeiten (als Beispiele wurden im Fragebogen angegeben: hoher Krankenstand, Urlaubszeit). Innerhalb von sechs Monaten können 40,24 % der Träger zu besetzende Stellen besetzen, bei 42,6 % ist dies schwierig.

Aus der Befragung lässt sich nicht ergründen, *welche* Probleme bei Stoßzeiten *wie* entstehen; hier können aus Interviews mit Trägern weitere Erkenntnisse gewonnen werden. Interessanterweise sind die Probleme bei Stoßzeiten gerade bei den großen Trägern (ab 4 Kitas) mit 60 % höher als bei kleinen Trägern (bis 3 Kitas, 42,5 %).

Zum einen verschärfen sich Personalprobleme in Stoß- und Randzeiten: *„Wenn ich allerdings Vertretungsfälle habe, Urlaub und Krankheit, dann ist das schon in Stoßzeiten auch ziemlich eng. Aber vielleicht noch schlimmer sind die Randzeiten. Die Randzeiten sind noch schlimmer, also noch schwerer abzusichern. Die sind nicht schlimm, die sind schwerer abzusichern“*(A). Zum anderen scheint dieses Problem auch von der Größe einer Einrichtung abzuhängen: *„Bei den kleineren Einrichtungen ist das immer nicht ganz so einfach. Da haben wir es dann auch wirklich schon gehabt, dass wir, ja, noch mal extern Stellen ausgeschrieben haben, um dann gerade diese Stoßzeiten abzufangen. Wir überlegen jetzt auch, ob wir eine Art Springer auch noch mit einstellen, der dann immer mal wieder, wenn diese Stoßzeiten sind, aushelfen kann.“* (D).

Sieben Befragte gaben sonstige Antworten an: alle Stellen besetzt, Bedarf größer als Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt, Arbeitsverbote, Trägeraufgabe, kirchliche Zugehörigkeit schränkt Suche ein, derzeit Quereinsteiger, stellt sich unterschiedlich an.

Bezogen auf die Vergütung ergibt sich folgendes Bild:

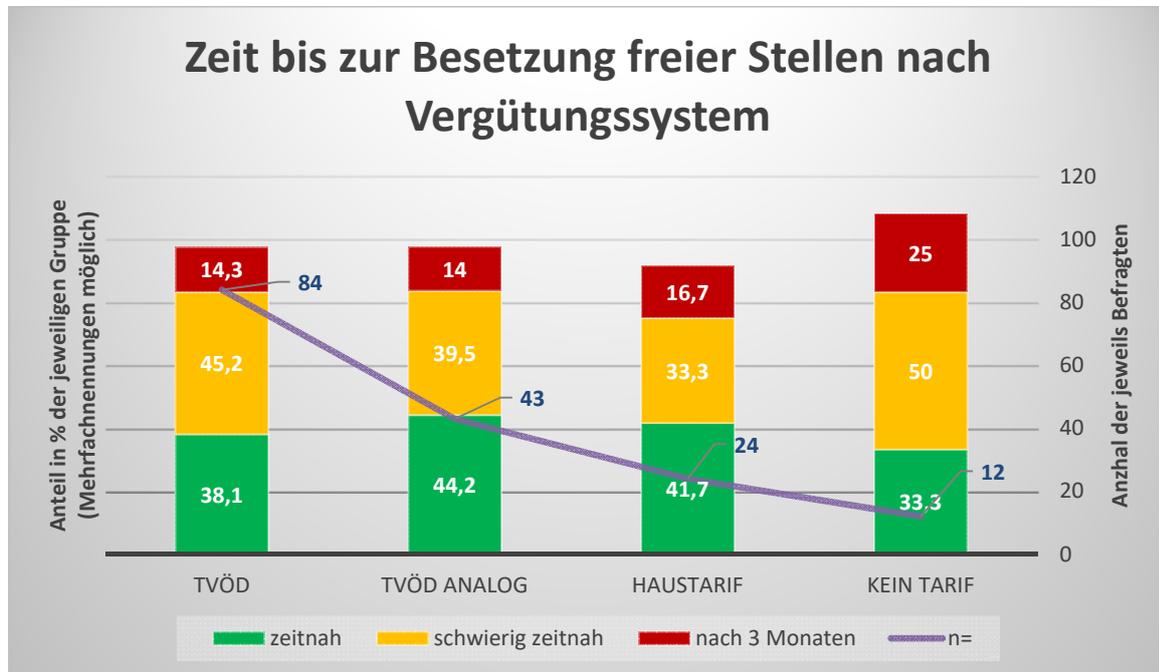


Abbildung 10: Zeit bis zur Besetzung freier Stellen nach Vergütungssystem (Fragen A6 und B4) in % der jeweiligen Gruppe, Mehrfachantworten waren möglich)

Demnach haben Träger ohne Tarif wohl etwas höhere Schwierigkeiten, zeitnah Personal zu finden. Diese Tendenz darf aber aufgrund der geringen Fallzahlen nicht als gesichert gelten.

Hier noch ein Blick auf den Vergleich verschiedener Regionen:

Bereich	Berlinnah (n=22)	Stadt (n=28)	Stadtnah (n=8)	Ländlich (n=48)	Mehrere Regionen (n=57)
Zeitnahe Besetzung	45,5	65,5	50,0	29,2	35,1
Schwierigkeiten innerhalb von 3 Monaten	31,8	27,6	37,5	45,8	49,1
Besetzung erst nach langer Zeit	18,2	3,4	12,5	16,7	19,3
Probleme in Stoßzeiten	31,8	37,9	37,5	52,1	64,9
Von Einrichtung zu Einrichtung unterschiedlich	9,1	13,8	12,5	20,8	17,5

Abbildung 11: Stellenbesetzung nach regionaler Verortung des Trägers (Frage A 6, B6), Angaben in Prozent der jeweils befragten Personen

Eine zeitnahe Besetzung (grüne Markierungen) scheint in der Stadt einfacher zu sein, Träger, die in mehreren Regionen tätig sind, geben am häufigsten an, Probleme mit der Stellenbesetzung in Stoßzeiten zu haben, ebenso Träger, die im ländlichen Bereich tätig sind (rote Markierungen).

Die Antworten auf die Frage nach der Bewerberlage zeigen, dass oft von der Möglichkeit, Quereinsteiger anzustellen, Gebrauch gemacht wird:

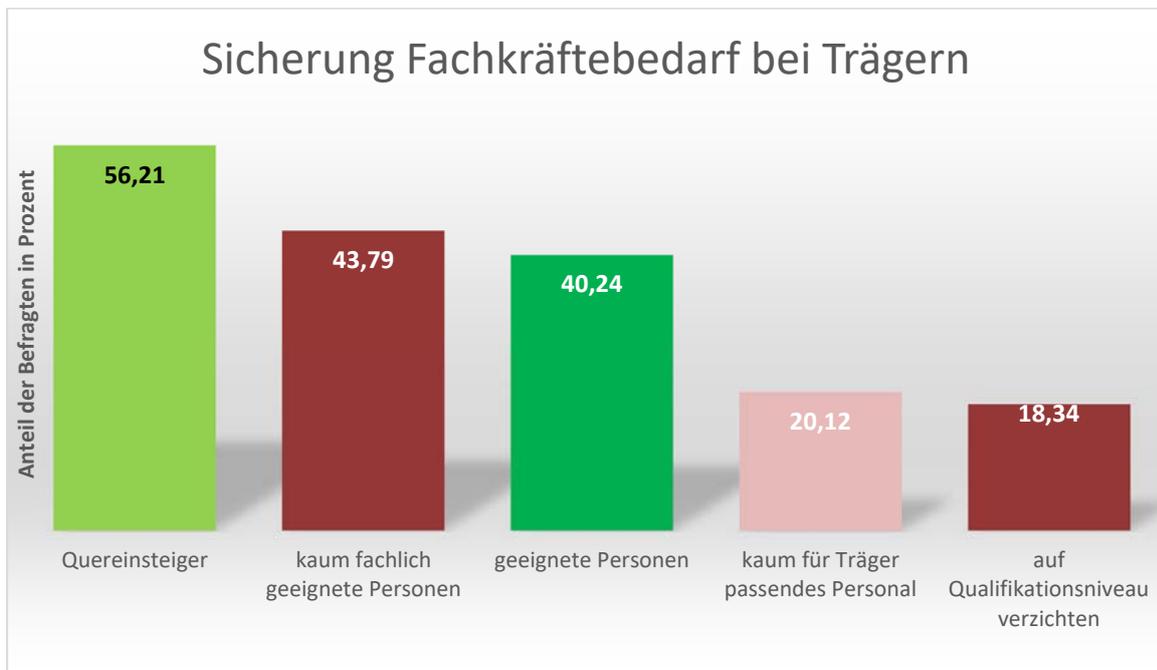


Abbildung 12: Bewerber/innenlage nach Ansicht der befragten Träger (Frage A 7, n= 170, ohne „Sonstiges“, Mehrfachantworten möglich, daher Summe der Prozente über 100)

Abbildung 12 zeigt die Antworten auf Frage A 7 nach der Bewerberlage. Hervorstechend ist die Bedeutung von Quereinsteigern, 43,79 % finden kaum fachlich geeignete Personen.

Große Unterschiede zwischen kleinen (bis 3 Einrichtungen) und großen Trägern (ab 4 Einrichtungen) lassen sich vor allem bei der Aussage „Wir finden kaum Bewerberinnen und Bewerber, die zu unserem Trägerprofil passen“ erkennen, bei den kleinen Trägern bejahen dies 29,9 %, bei den großen Trägern nur 9,1 %. Nahezu umgekehrt verhält es sich bei der Aussage „Wir können Stellen besetzen, wenn wir auf Qualifikationsniveaus verzichten“, nur 9,2 % der kleinen Träger, aber 27,3 % der großen Träger stimmen dieser Aussage zu. Bei „Wir finden Quereinsteiger nach § 10 KitaPersV“ lauten die Prozentangaben: 57,5 bzw. 55,8 %.

Weitere 4,14 % geben an, dass sie Bewerberinnen und Bewerber finden, wenn sie in anderen Regionen ausschreiben; neun Personen (5,33 %) machen sonstige Angaben: generell keine Bewerber/ zu wenig Absolventen (3 Nennungen), kommt auf Zeitpunkt an, ortsabhängig (2), größerer Zeitverzug, zusätzliche Erziehungshelferinnen eingestellt, „Wir könnten Stellen besetzen, wenn wir auf Qualifikationsniveau verzichten“ (Ifd. Nummer 297).

Auch hier wieder ein Blick auf die einzelnen Regionen:

Bereich	Berlinnah (n=22)	Stadt (n=28)	Stadtnah (n=8)	Ländlich (n=48)	Mehrere Regionen (n=57)
Finden geeignete Bewerber/innen	40,9	51,7	37,5	27,1	45,6
Finden kaum fachlich geeignete Bew.	31,8	31,0	62,5	56,3	40,4
Finden kaum zum Träger passende Bew.	22,7	17,2	12,5	29,2	15,8
Finden Bew., wenn in anderen Regionen ausschreiben	4,5	6,9	0	6,3	1,8
Finden, wenn auf Qualifikationsniveau verzichten	22,7	10,3	12,5	18,8	19,3
Finden Quereinsteiger nach § 10 KitaPersV	59,1	44,8	25,0	66,7	56,1

Abbildung 13: Bewerber/innenlage nach regionaler Verortung des Trägers (Fragen A7 und B 6, jeweils Angaben in Prozent der jeweiligen Befragten, n=8-57)

Abbildung 13 stellt die Bewerber/innenlage nach Regionen dar, in denen der befragte Träger tätig ist, die Bewerbersuche ist demnach vor allem in der Stadt (grüne Markierung) einfacher, im stadtnahen Bereich schwieriger (rote Markierung).

Der Bedarf bei besonderen Funktionen wird von den Befragten wie folgt eingeschätzt (Abbildung 14):

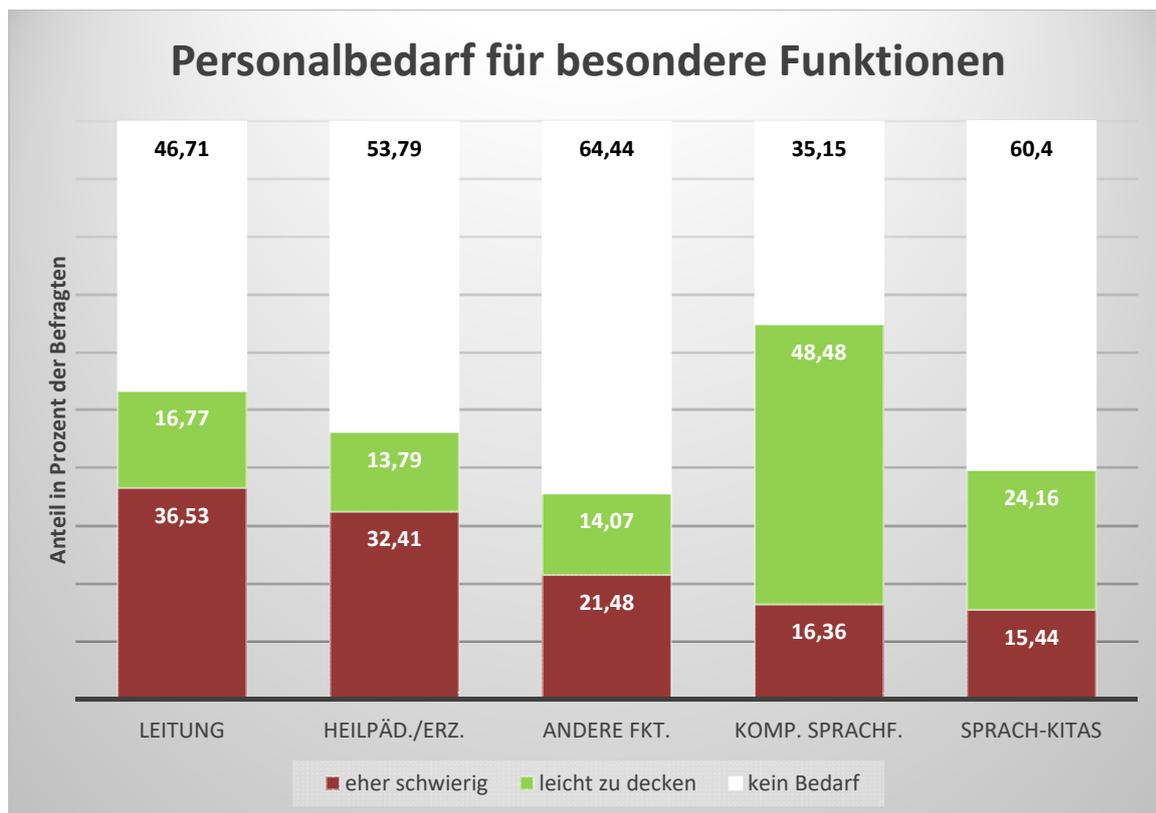


Abbildung 14: Personalbedarf für besondere Funktionen (Frage A 14, Angaben in %, ohne „keine Antwort“, n=135-167)

Über ein Drittel der Befragten hat Probleme mit der Findung von Leitungskräften, fast ein Drittel mit der Findung von Heilpädagog/innen bzw. Heilerziehungspfleger/innen. Vergleichsweise leicht zu finden sind wohl kompensatorische Sprachförderkräfte, fast die Hälfte sieht es als leicht an, den Bedarf zu decken.

Der Blick auf die einzelnen Regionen zeigt hier Unterschiede:

Bereich	Berlinnah (n=22)	Stadt (n=28)	Stadtnah (n=8)	Ländlich (n=48)	Mehrere Regionen (n=57)
<b>Leitung</b>	31,8	34,5	25,0	<b>47,9</b>	29,8
<b>Kompensatorische Sprachförderung</b>	0	24,1	12,5	18,8	15,8
<b>Bundesprogramm Sprach-Kitas</b>	<b>4,5</b>	17,2	12,5	14,6	12,3
<b>Heilpäd./Heilerz.pfl.</b>	<b>40,9</b>	17,2	25,0	25,0	29,8
<b>Andere besondere Funktionen</b>	9,1	17,2	0	12,5	22,8

Abbildung 15: Schwierigkeiten bei der Besetzung von Stellen mit besonderen Funktionen (Fragen A14 und B6; jeweils in Prozent der jeweiligen Befragten n=8-57)

Auch Abbildung 15 vergleicht die Regionen in Bezug auf die Schwierigkeiten der Besetzung von Stellen mit besonderen Funktionen. Leitungsstellen sind auf dem Land schwer zu

besetzen (rote Markierung in der ersten Zeile). Berlin sind heilpädagogische Fachkräfte schwer zu finden, Fachkräfte im Bundesprogramm Sprach-Kitas dagegen eher einfach (Markierungen in der ersten Spalte).

Offenbar, das lassen die Angaben aus den Telefoninterviews zu, legen die meisten Träger Wert auf eine adäquate Qualifizierung von Führungskräften. Neun Befragte machten dazu ausführliche Angaben. Als Beispiele folgende drei Äußerungen: „Wir haben unsere Leiter irgendwann mal nachqualifiziert oder regelmäßig mal zu Führungsseminaren geschickt. Aber ansonsten haben wir halt unsere Leiter alle schon lange.“ (B). „Also, bei uns haben die meisten ... also, fast alle Leitungen haben einen Sozialfachwirt absolviert. Der wurde auch vor etlichen Jahren vom Träger gefördert.“ (F). „Die war in Berlin gewesen und hat da so einen Management-Kurs gemacht. Also, da haben wir uns ganz aktiv drum gekümmert, dass das auch anerkannt wird und so. Also, in Zusammenarbeit dann mit dem Landkreis.“ (G).

## 6. Bedarfsermittlung und Personalbedarf

Die Rücksprache mit der Leitung und das pädagogische Profil sind die wichtigsten Faktoren zur Bedarfsermittlung für die Träger; auf die Frage A 8 wurden folgende Antworten gegeben (Abbildung 16):

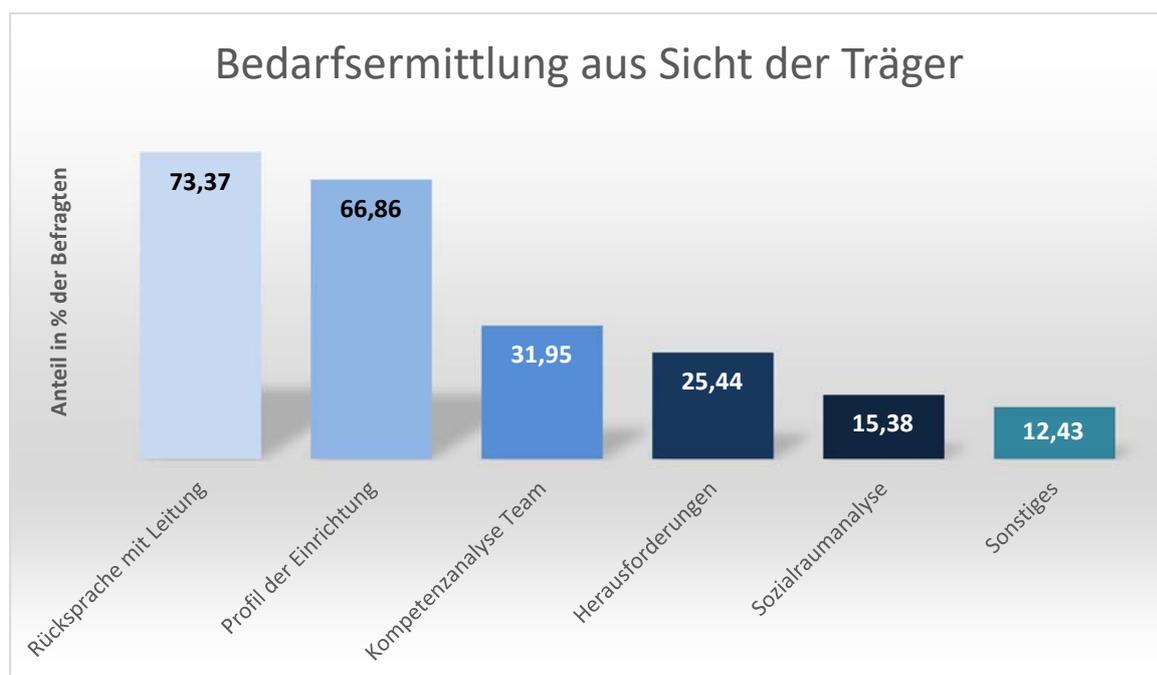


Abbildung 16: Bedarfsermittlung aus Sicht der Träger (Frage A8,  $n=170$ , Mehrfachnennungen, daher liegt die Summe der Prozentzahlen über 100)

Unter den sonstigen Antworten (21 Nennungen) wurden genannt: Bedarf lt. Anfragen bzw. eigener Planung (5), Orientierung an Personalschlüssel (4 Nennungen), Beteiligung der Leitung (4), Wachstum der Einrichtung (2), Stellenplan (2), Personalstatistik (1), besondere Erfordernisse im Sozialraum (1), Tarifvertrag (1), „Berücksichtigung von Renteneintritten und geplanten Schwangerschaften“ (Nr. 270) (1).

Der Austausch mit den Führungskräften zum Thema Fachkräfte (Frage A9) erfolgt hauptsächlich durch regelmäßige Dienstbesprechungen oder informellen Austausch, d.h.

regelmäßige Besprechungen sind weit verbreitet (siehe Abbildung 17). Kein Austausch liegt nur bei vier Befragten vor (2,37 %).

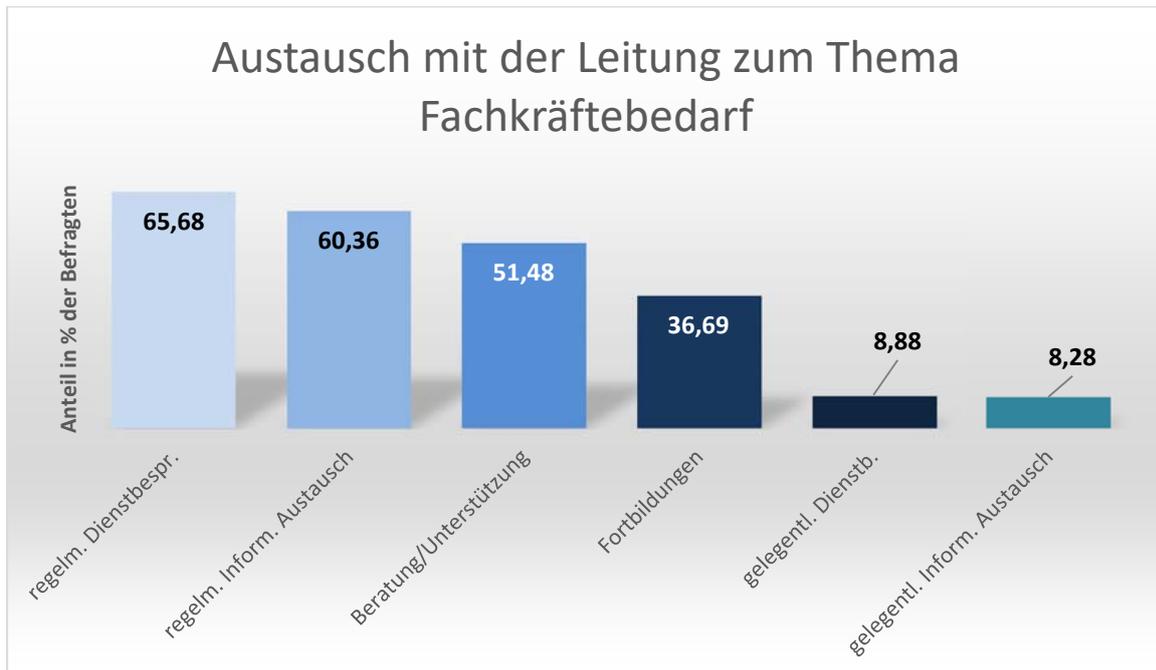


Abbildung 17: Bevorzugte Austauschformen mit Leitungskräften zum Thema Fachkräftebedarf (Frage A9,  $n=170$ , ohne „keinen Austausch“ (4 Nennungen) und „Sonstiges“ (8 Nennungen), Mehrfachantworten, daher liegt die Summe der Prozentzahlen über 100)

Bei den sonstigen Antworten finden sich Träger und Leitung in einer Person (2 Nennungen), Teamtage mit Leitungen, Leitertreffen im Jugendamt, Jour fixe, Personalberechnungen, kleine Einrichtung, regelmäßige Dienstbesprechung und informeller Austausch.

Aus der Vielfalt möglicher Aktivitäten zur Personalgewinnung und -planung lassen sich die nachfolgenden als weit verbreitet angeben (Abbildung 18):

## Aktivitäten zur Personalgewinnung und -planung der Träger

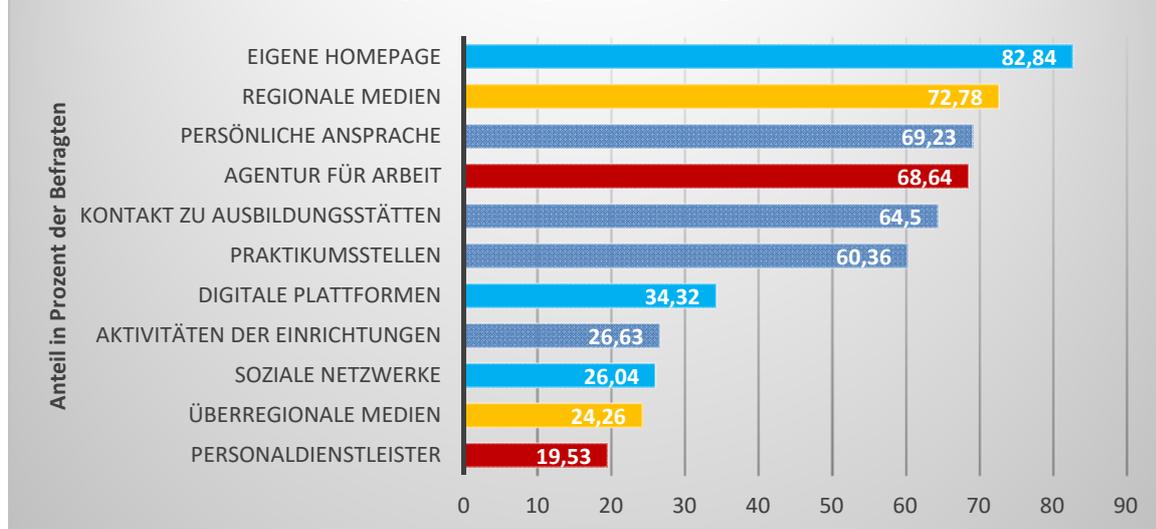


Abbildung 18: Aktivitäten der Träger zur Personalgewinnung und -planung (in Prozent (Frage A 10, n=170, ohne „Sonstiges“ (8 Nennungen), Mehrfachnennungen, daher Summe der Prozentzahlen über 100 Prozent)

An digitalen Medien wird vor allem die eigene Homepage eingesetzt, an zweiter Stelle folgen die regionalen Medien. Weniger eingesetzt werden soziale Netzwerke (26,04 %) und Personaldienstleister (19,53 %). Unter „Sonstiges“ wurden Messen (2 Nennungen), berufsbegleitende Ausbildung (2), Flyer, Handzettel, Initiativbewerbungen sichten, Kooperationsvereinbarungen mit dem Oberstufenzentrum und ein Mix aus mehreren Bereichen genannt. Ratgeber beschreiben die digitalen Medien als wichtige Möglichkeiten, die individuell zu dem einzelnen Unternehmen passen müssen, und sozialen Netzwerken einen höheren Stellenwert zuschreiben (Roedenbeck Schäfer 2017). Dies gilt vor allem für die aktive Kontaktaufnahme mit potentiellen Bewerbern über diese Netzwerke. Konkrete Ansprechpartner sind für die Personalgewinnung ebenso wichtig wie die Nutzung von persönlichen Netzwerken.

Auch hier gibt es Unterschiede zwischen den einzelnen Regionen, in denen die Träger tätig sind:

Bereich	Berlinnah (n=22)	Stadt (n=28)	Stadtnah (n=8)	Ländlich (n=48)	Mehrere Regionen (n=57)
<b>Eigene Homepage</b>	95,5	75,9	87,5	70,8	89,5
<b>Ausschreibung in regionalen Medien</b>	81,8	62,1	100,0	62,5	78,9
<b>Ausschreibung in überregionalen Medien</b>	13,6	13,8	25,0	22,9	29,8
<b>Soziale Netzwerke</b>	31,8	27,6	12,5	12,5	35,1
<b>Digitale Bew. Plattformen</b>	40,9	31,0	25,0	25,0	42,1

Bereich	Berlinnah (n=22)	Stadt (n=28)	Stadtnah (n=8)	Ländlich (n=48)	Mehrere Regionen (n=57)
Angebot Praktika	50,0	69,0	50,0	56,3	64,9
Kontakte zu Ausbildungsstätten	50,0	75,9	50,0	58,3	68,4
Besondere Aktivitäten	22,7	27,6	25,0	22,9	28,1
Personaldienst- leistungsagenturen	13,6	13,8	25,0	14,6	28,1
Agentur für Arbeit	50,0	55,2	62,5	72,9	77,2
Persönliche Ansprache	63,6	69,0	50,0	79,2	66,7

Abbildung 19: Aktivitäten zur Personalgewinnung und -planung nach regionaler Verortung der Träger (Fragen A 10 und B6, n=8-57, Angaben in Prozent der jeweiligen Befragten)

Als Gründe für den Personalbedarf wurden in Frage A 11 Langzeiterkrankungen, Verrentungen, Personalfuktuation, Verbesserung des Personalschlüssels und die Angebotserweiterung vorgegeben. Abbildung 20 zeigt die Relevanz der einzelnen genannten Gründe.

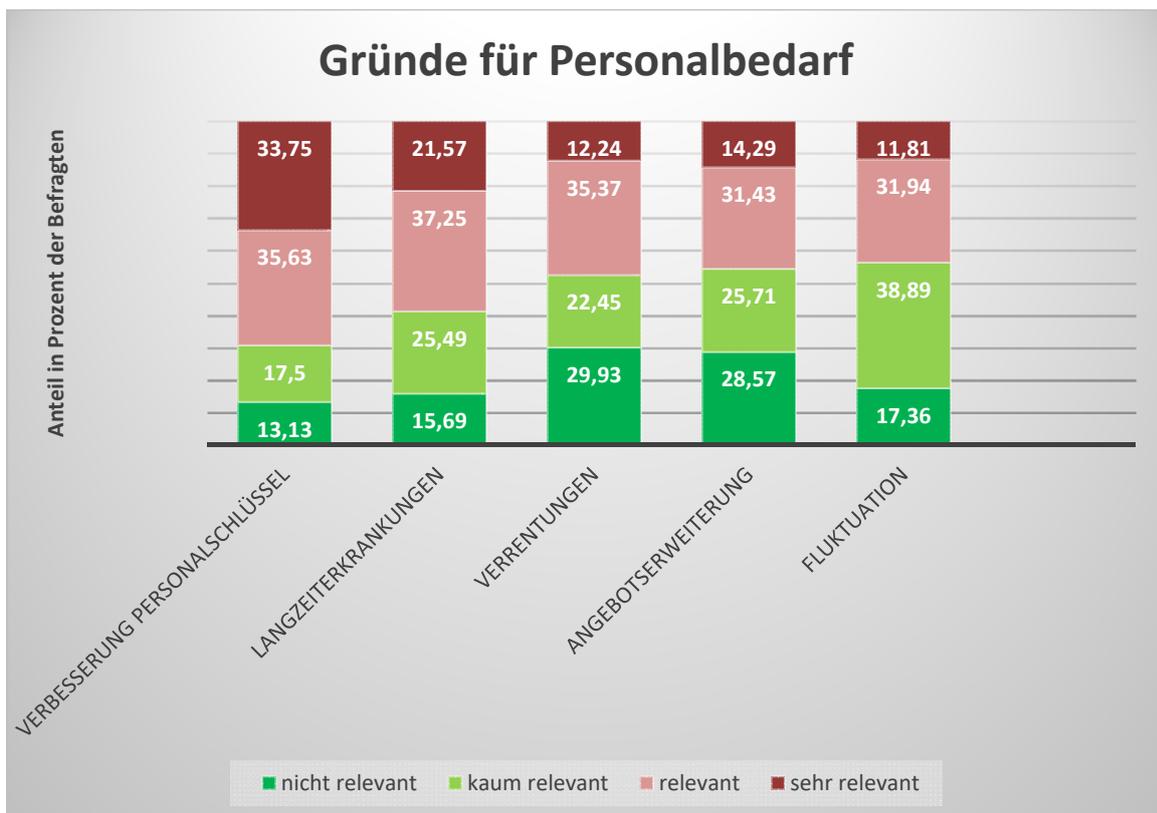


Abbildung 20: Gründe für den Personalbedarf aus der Perspektive der Träger (Frage A11, n=140-160, ohne „keine Antwort“, geordnet nach Summe „relevant“ und „sehr relevant“)

Am relevantesten für den Personalbedarf sind nach Ansicht der Träger die Verbesserung des Personalschlüssels und Langzeiterkrankungen. Fluktuation, Angebotserweiterung und Verrentungen sind für den Personalbedarf aber immer noch mit zu mindestens 43 % relevant.

Aus den Telefoninterviews ergeben sich für die Fluktuation vor allem die Gründe Mutterschutz, Elternzeit (3 Nennungen) und die heimatnahe Arbeitsstelle: „Also, die Gründe für Fluktuation sehe ich da zum einen in der unterschiedlichen Bezahlung. Ja, also, es ist ja so, dass die freien Träger doch tarifmäßig, sofern sie eigene Tarife haben, doch unter dem kommunalen Tarif liegen. Das macht schon was. Das andere ist natürlich, was ich jetzt bei mir in der ländlichen Region halt feststelle – so, wie ich vorhin schon gesagt habe –, dass Mitarbeiter sich doch eher wohnortnah orientieren“ (K). „Es gibt Einrichtungen, die einen relativ festen Stamm haben, wo sich wenig bewegt. Und es gibt Einrichtungen, wo eine recht hohe Fluktuation vorliegt. Insgesamt habe ich aber auch den Eindruck, dass die Fluktuation stärker ist noch als früher, weil die Möglichkeiten durch die jetzige Marktsituation andere sind.“ (F).

Gerade bei dem hohen Anteil der Fluktuation stellt sich die Frage, ob dies z.B. möglicherweise mit der unterschiedlichen Bezahlung zusammenhängt. Die folgende Darstellung zeigt die unterschiedliche Bedeutung der Fluktuation je nach Tarif. Dabei wird deutlich, dass die Personalfuktuation bei den nach TVöD vergüteten Beschäftigten am geringsten ist, bei Trägern ohne Tarif am höchsten. Aufgrund der insgesamt geringen Anzahl der Antworten kann dies jedoch nur ein Hinweis sein, eine Signifikanz ist hier nicht gegeben.

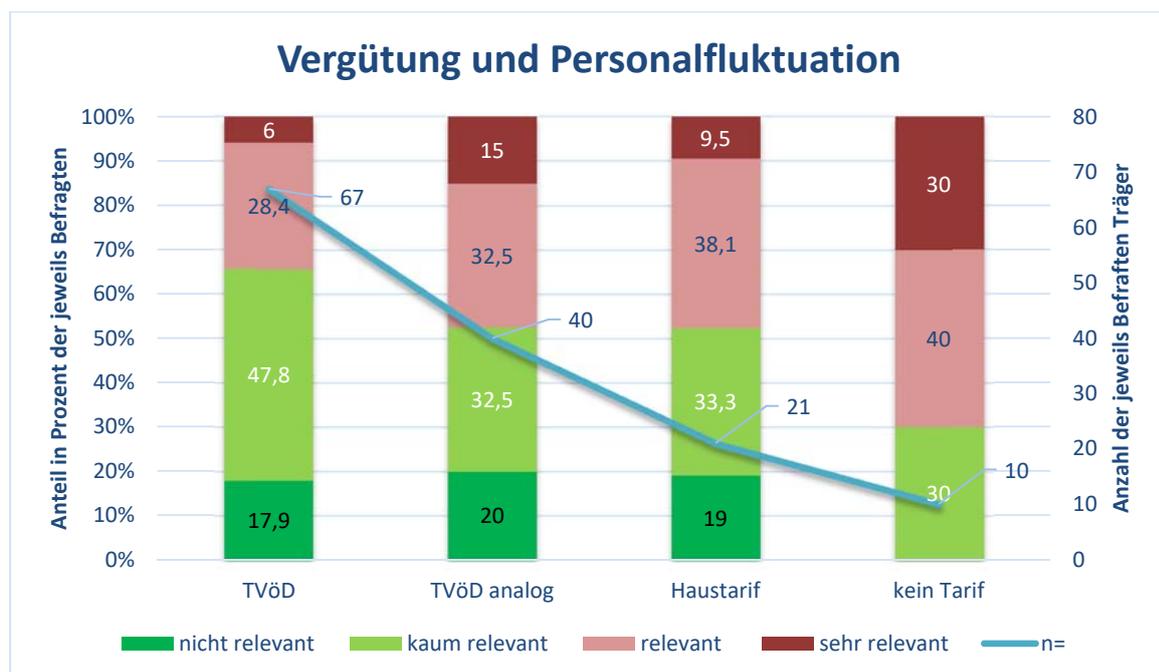


Abbildung 21: Vergütung und Personalfuktuation in Prozent (Fragen A11 und B4)

Auch hier wieder der Blick auf die Regionen:

Bereich	Berlinnah (n=22)	Stadt (n=28)	Stadtnah (n=8)	Ländlich (n=48)	Mehrere Regionen (n=57)
Langzeiterkrankungen relevant	59,1	51,7	37,5	37,5	22,8
Verrentungen relevant	63,7	51,7	37,5	39,6	40,3
Personalfuktuation relevant	36,4	62,5	62,5	52,1	42,1
Verbesserung Personalschlüssel relevant	36,3	27,5	25,0	27,1	28,0
Angebotserweiterung relevant	50,0	34,4	37,5	50,0	43,9

Abbildung 22: Relevante Faktoren für die Entstehung des Personalbedarfes nach regionaler Verortung der Träger (Fragen A11 und B 6, n= 8-57, Angaben in Prozent der jeweiligen Befragten)

## 7. Nutzung landesspezifischer Instrumente

Immerhin machen 43,20 % von den Regelungen in § 2 Absatz 2 der Kita-Personalverordnung keinen Gebrauch, fünf und mehr Prozent Personal für Vertretungsfälle halten 33,14 % der Träger vor (Abbildung 23):

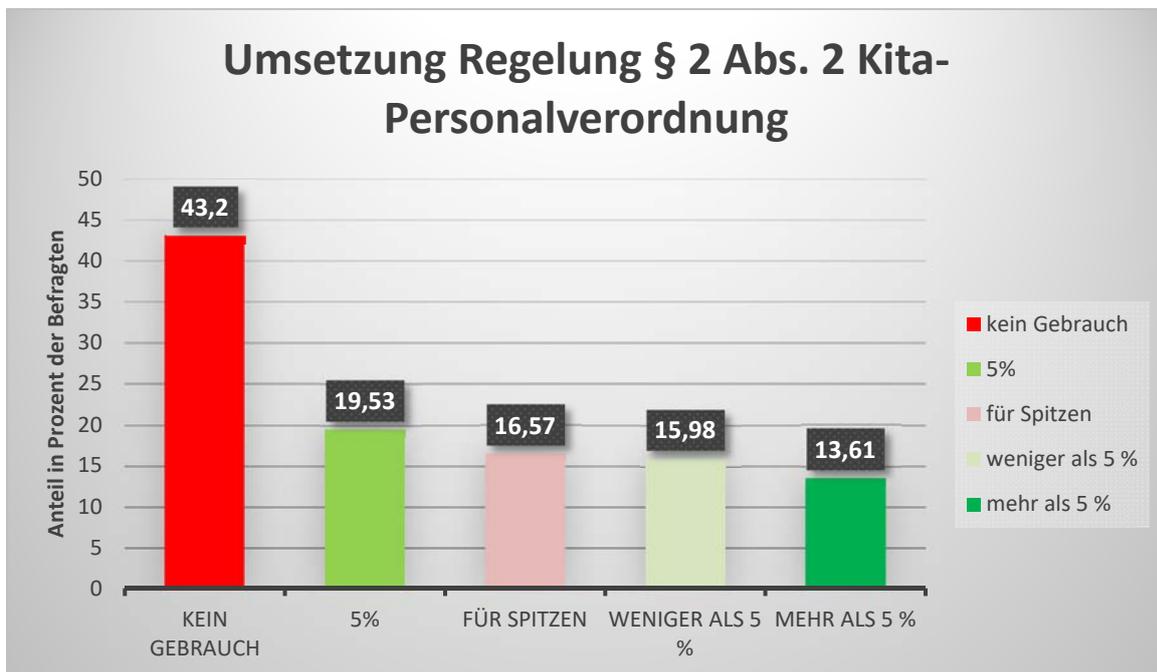


Abbildung 23: Inanspruchnahme der Regelungen zur Personalreserve für Vertretungsfälle nach § 2 Abs. 2 der Brandenburger Kita-Personalverordnung (Frage A12, n=170, da einige Mehrfachantworten (14) erfolgten, gibt es Überschneidungen in einem geringen Umfang, Gesamtprozentsumme liegt bei 108,89 %).

Bei einer Auswertung nach der Größe der Träger (klein: bis 3 Einrichtungen, groß: ab 4 Einrichtungen) ergeben sich kaum Unterschiede, allein bei der Antwort „Wir halten Personal für pädagogisch begründete Spitzen vor“ beantworten dies 21,8 % der kleinen Träger, jedoch nur 9,1 % der großen Träger. Bei einer weiteren Differenzierung ist das für Träger mit 2-3

Einrichtungen zu 31 % Thema, bei den Trägern mit 4-5 Einrichtungen nur zu 8 % und bei den ganz großen Trägern mit über 10 Einrichtungen zu 10 %. Wird nach Trägerart differenziert ausgewertet, ergibt sich folgendes Bild:

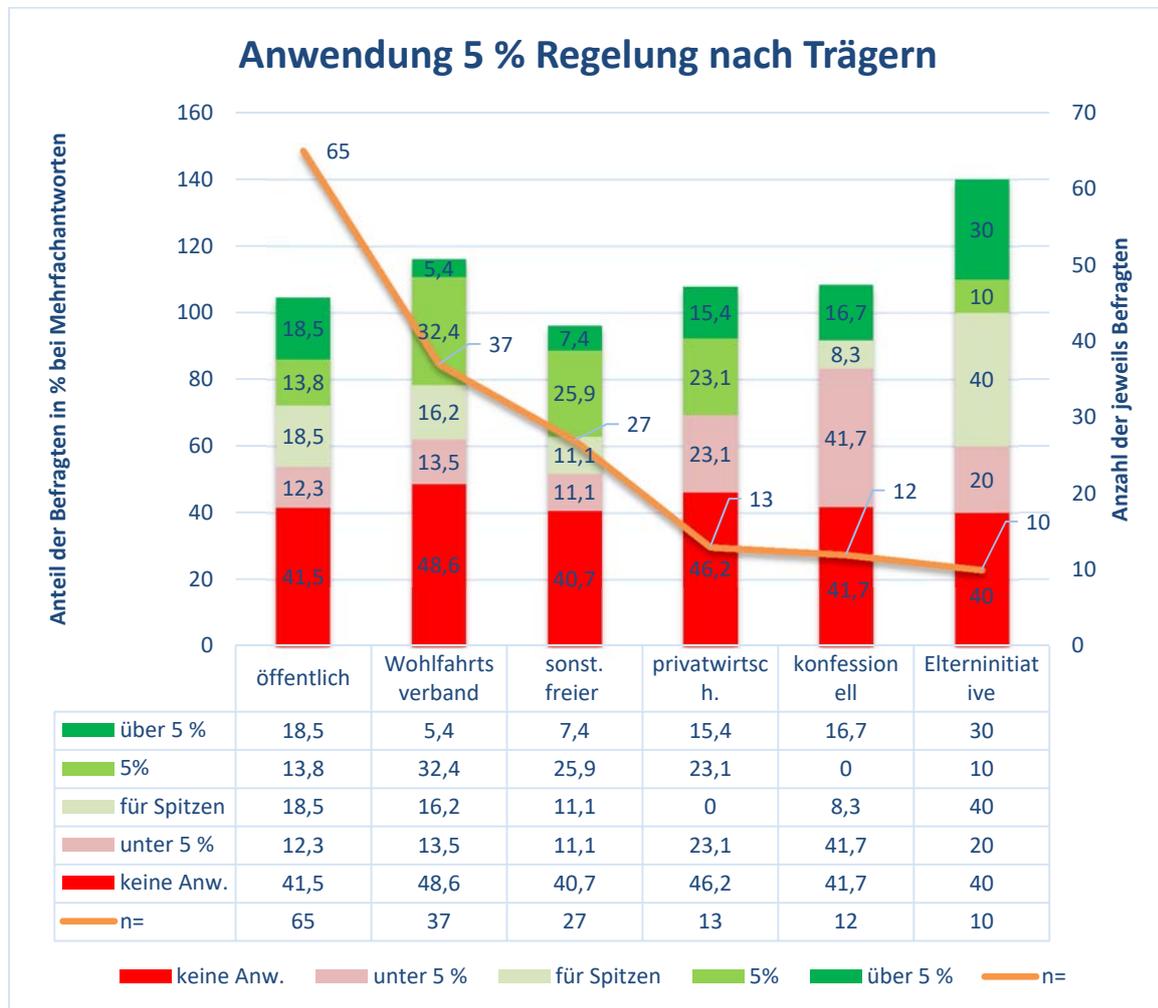


Abbildung 24: Anwendung der 5 % Regelung nach Trägerarten (Fragen A12 und B2)

Die Abbildung 24 lässt erkennen, dass vor allem bei den Wohlfahrtsverbänden die Regelung genutzt wird, jedoch auch dort die Mehrheit die Regelung nicht nutzt.

Die Personaleinsatz-Steuerungsdatei des MBS (Excel-Datei) wird nur von 14,20 % der befragten Träger genutzt, 26,63 % der Befragten kennen sie nicht, 59,17 % nutzen sie nicht. Nicht bekannt ist die Steuerungsdatei vor allem bei privatwirtschaftlichen Trägern und Elterninitiativen (Abbildung 25):

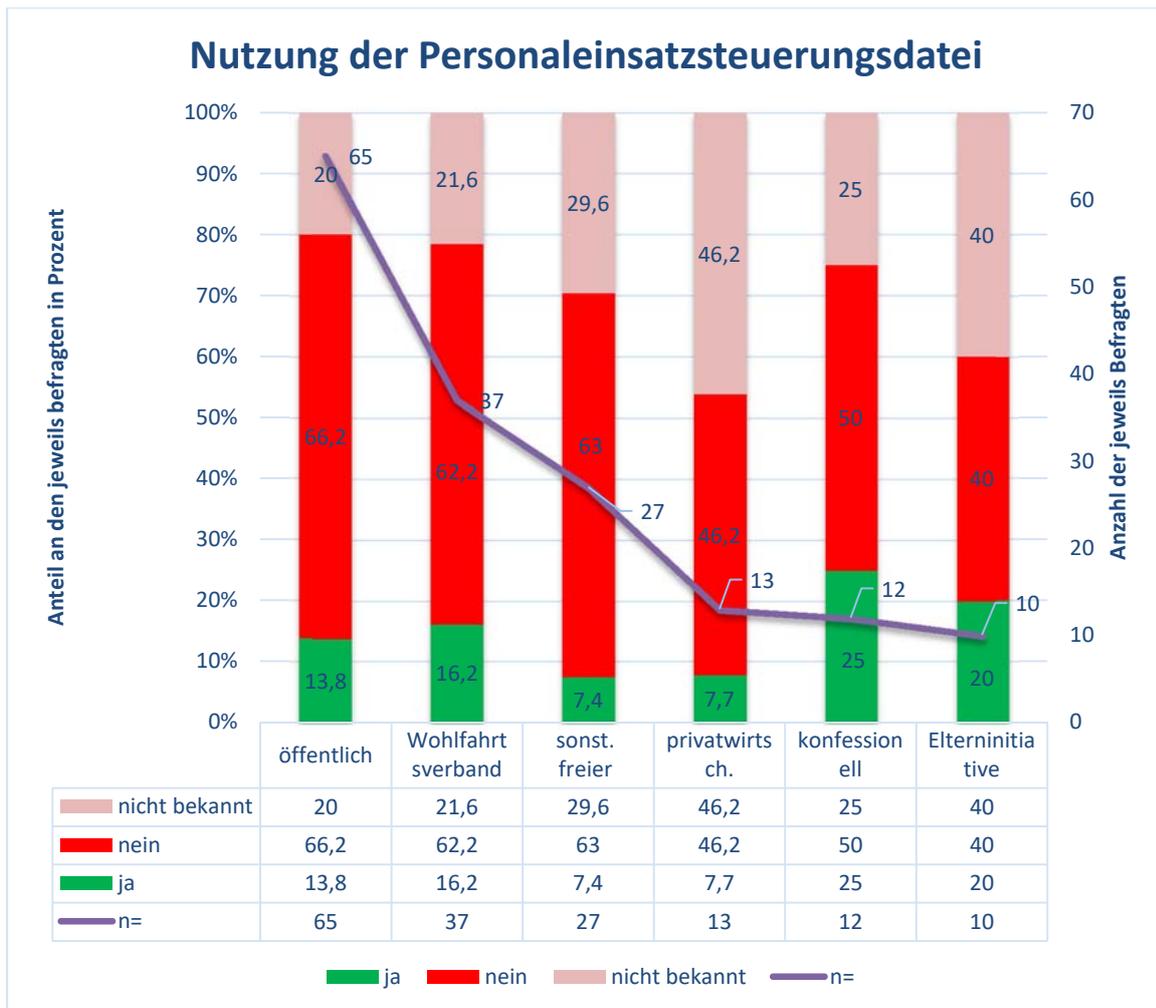


Abbildung 25: Nutzung der Steuerungsdatei nach Trägerarten (Fragen A 13 und B2)

Auch bei der Frage nach der Nutzung der Steuerungsdatei gibt es kaum nennenswerte Unterschiede zwischen den kleinen und großen Trägern. Am ehesten machen die Träger mit 4 bis 5 Einrichtungen hiervon Gebrauch (20%), die größeren (6 bis 10 Einrichtungen) und die ganz großen Träger (ab 10 Einrichtungen) nutzen die Datei nur zu 9,4 bzw. 10 %.

Von der Möglichkeit des § 10 der Kita-Personalverordnung, Quereinsteiger zu beschäftigen, machen die Träger in unterschiedlicher Weise Gebrauch (Abbildung 26):

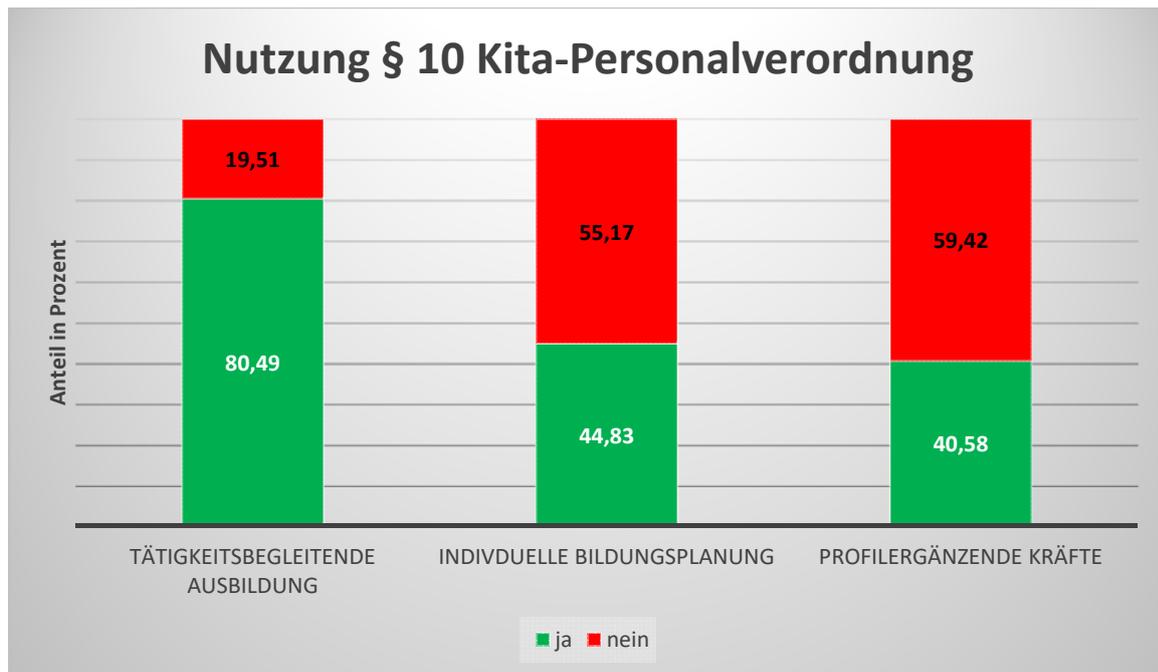


Abbildung 26: Inanspruchnahme der Regelungen nach § 10 der Kita-Personalverordnung zu Quereinsteigern (Frage A16, n=138-164, Angaben in Prozent, nur gültige Prozente)

In den Telefoninterviews werden von drei Personen Aussagen zur Nutzung gemacht, hier eine Aussage: *„Das ist natürlich ein ambivalentes Thema, weil auch durch Zeiten der Schule und so stehen die den Einrichtungen nicht immer zu Verfügung. Es gibt Modelle, zehn Tage in der Einrichtung, zehn Tage in der Schule. Das heißt, das erfordert schon Flexibilität. Teilweise brechen die Berufsbegleitenden auch ab oder zeigen sich als nicht geeignet in Ausnahmefällen. Grundsätzlich haben wir das aber oder sehen wir das als positives Instrument auch an, darüber halt auch genügend Personal zu akquirieren. Und wird durchaus auch als wertvolle Ergänzung gesehen in Einrichtungen.“* (F). Drei weitere befragte Personen weisen auf die Finanzierungsproblematik hin<sup>4</sup>: *„Hat was mit der Finanzierung einfach der Stellen zu tun. Wir sind ja im öffentlichen Dienst bei uns. Und da ist es eher so, das muss natürlich alles irgendwo finanziert werden. Und da achtet im Prinzip bei uns unsere Gemeindevertretung schon sehr darauf, dass wir natürlich auch so viel wie möglich von den Personalkosten vom Kreis bzw. vom Land wiederbekommen.“* (D).

Die Unterschiede zwischen den verschiedenen Regionen zeigt die folgende Abbildung:

<sup>4</sup> Wobei die Refinanzierung durch die Personalkostenzuschüsse der örtlichen Träger der öffentlichen Jugendhilfe im Grundsatz gegeben ist. Hier sind sicherlich auch Informationsdefizite vorhanden.

Bereich	Berlinnah (n=22)	Stadt (n=28)	Stadtnah (n=8)	Ländlich (n=48)	Mehrere Regionen (n=57)
Tätigkeitsbegleitende Ausbildung	81,8	65,5	75,0	72,9	87,7
Individuelle Bildungsplanung	27,3	51,7	12,5	31,3	43,9
Profilergänzende Kräfte	40,9	34,5	37,5	25,0	33,3

Abbildung 27: Nutzung der Möglichkeiten des § 10 Kita-Personalverordnung, Quereinsteiger zu beschäftigten nach regionaler Verortung des Trägers (Fragen A16 und B6, n=8 bis 57, Angaben in Prozent der jeweils befragten Personen.

Bezogen auf die Größe der Träger, ergibt sich das folgende Bild:

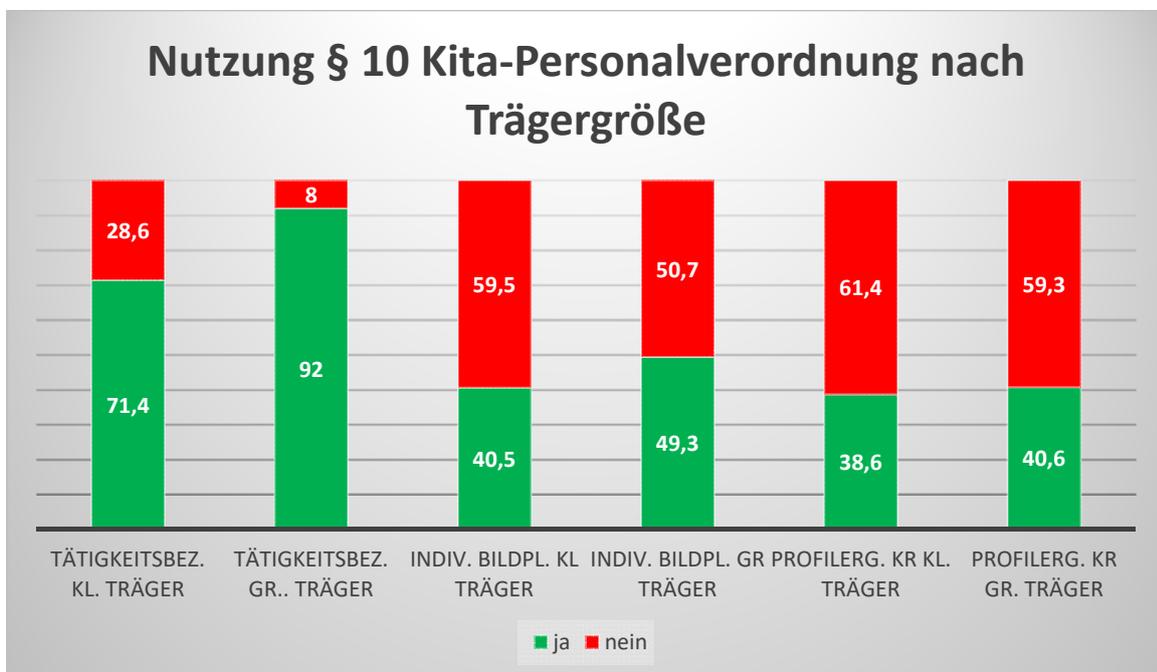


Abbildung 28: Inanspruchnahme der Regelungen nach § 10 der Kita-Personalverordnung zu Quereinsteigern nach Trägergröße (klein: bis 3 Einrichtungen, groß: ab 4 Einrichtungen) (Frage A16, n=138-164, Angaben in Prozent, nur gültige Prozente)

Zu den Gründen, warum sie die Möglichkeiten nicht nutzen, äußerten sich 14 Befragte; häufigster Grund war kein Bedarf (8 Nennungen), hoher Aufwand/ kompliziert (2), zu kleine Kita (1), schlechte Erfahrungen (1), wir wollen nur Fachpersonal (1). Aufgrund der jeweils geringen Zahlen lassen sich keine gesicherten Angaben darüber machen, ob diejenigen Träger, die von den Möglichkeiten keinen Gebrauch machen, erhöhte Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterfluktuation oder bei der Nachbesetzung von Stellen haben.

Wird bei der Inanspruchnahme der Regelungen nach § 10 der Kita-Personalverordnung nach Trägern differenziert ausgewertet, nutzen vor allem die öffentlichen Trägern die Möglichkeit der tätigkeitsbegleitenden Ausbildung (84,6 %), sonstige freie Träger und Elterninitiativen nutzen die Möglichkeit zu ca. 70 %, die anderen Trägergruppen zu ca. 75 %.

Ein differenzierteres Bild ergibt sich bei der Nutzung der individuellen Bildungsplanung (Spannbreite der Nutzung von 20 bis 56,8 %) sowie bei der Nutzung profilergänzender Kräfte (Spannbreite von 16,7 bis 50 %) (Abbildungen 29 und 30):

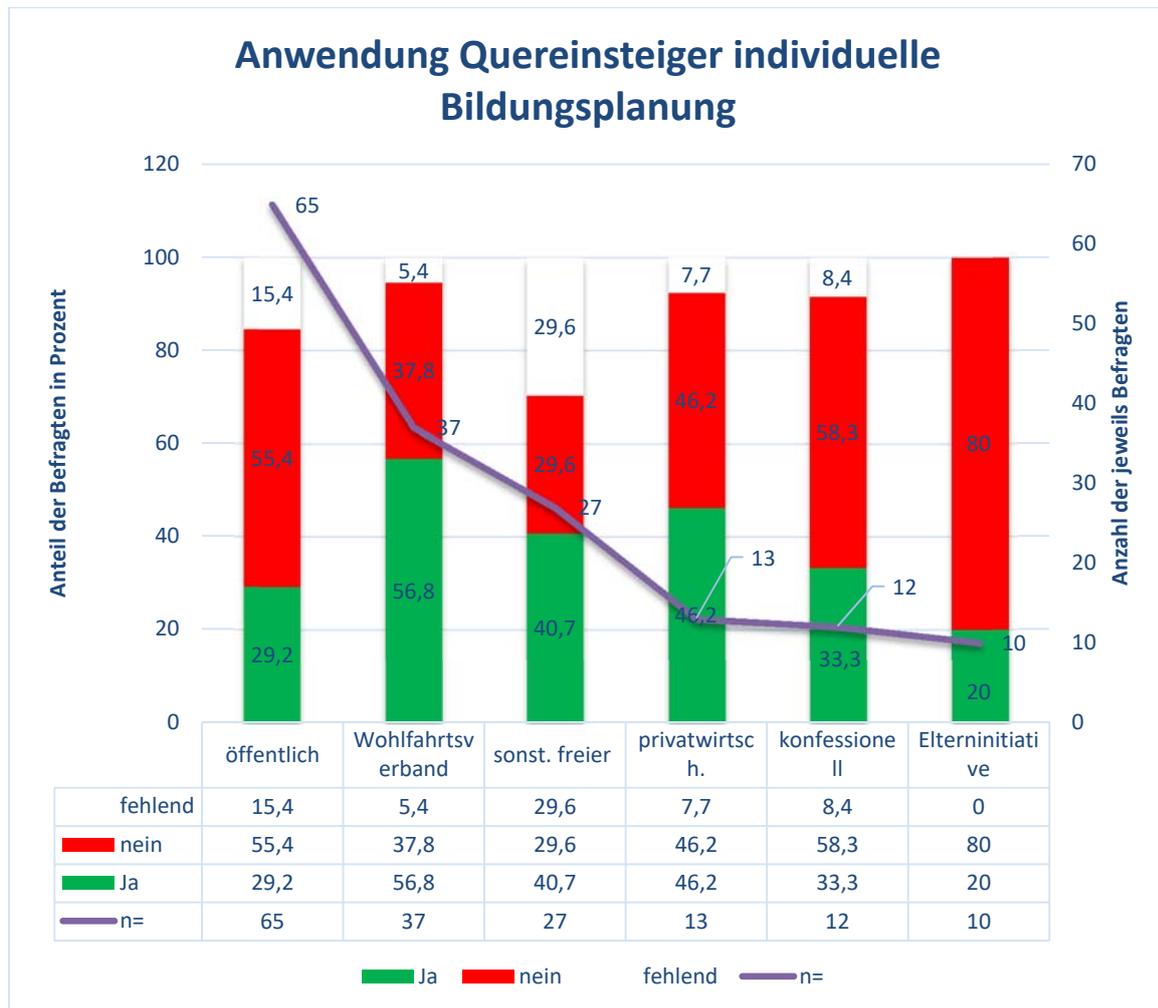


Abbildung 29: Nutzung § 10 der Kita-Personalverordnung: individuelle Bildungsplanung nach Trägerarten (Frage A16)

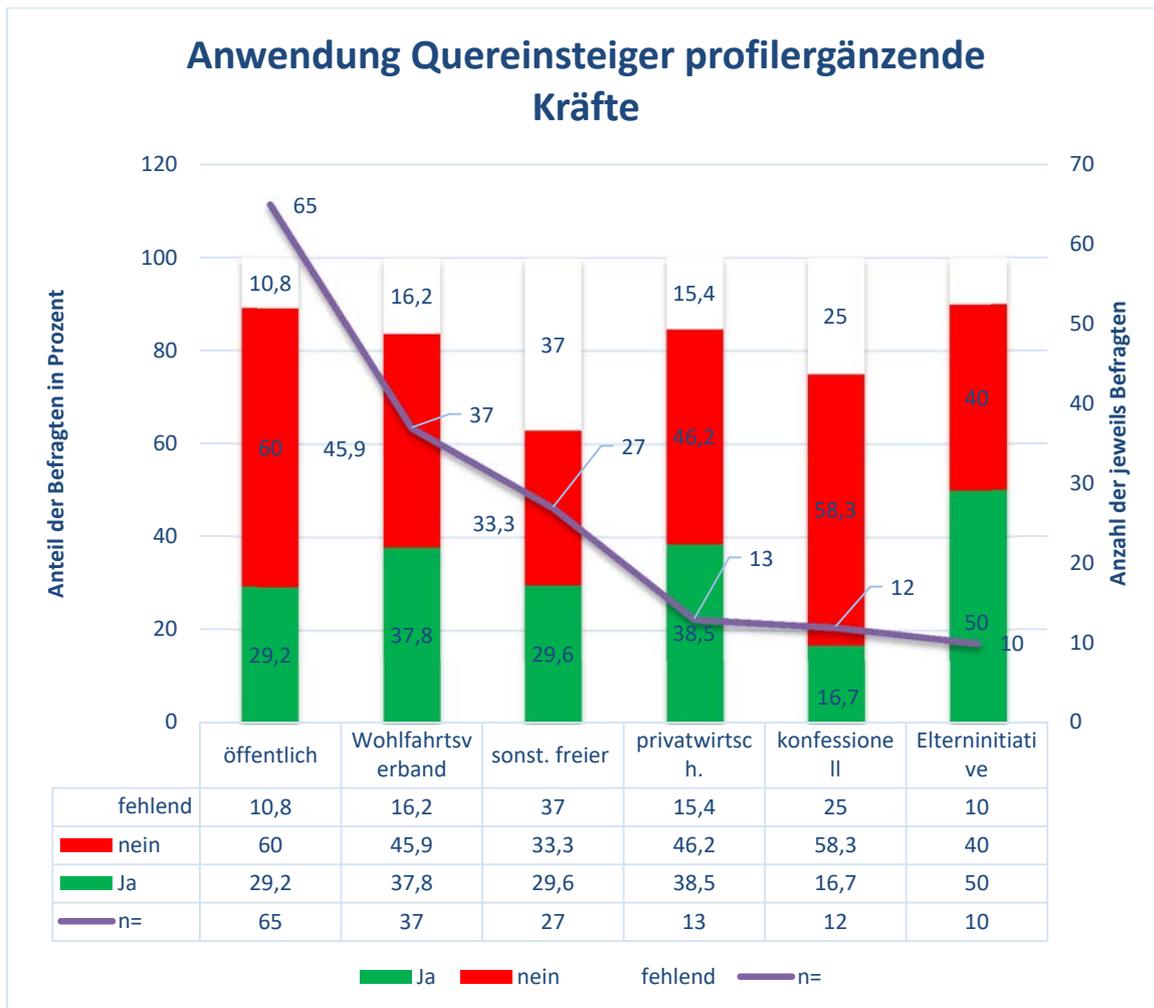


Abbildung 30: Nutzung § 10 der Kita-Personalverordnung: profilergänzende Kräfte nach Trägerarten (Frage A16)

Während demnach die individuelle Bildungsplanung ein Instrument der Wohlfahrtsverbände zu sein scheint, ist die Anwendung profilergänzender Kräfte eher ein Instrument der Elterninitiativen.

Die Gutscheine aus dem Landesprogramm „Zeit für Anleitung“ (Frage A 16) werden von 64,12 % der befragten Träger genutzt, 17,65 % nutzen die Gutscheine nicht, weitere 16,47 % kennen diese Möglichkeit nicht. Die Nutzung und die Kenntnis der Gutscheine ist erwartungsgemäß bei den großen Trägern (ab 4 Einrichtungen) größer (75,3 % nutzen die Gutscheine, 10,4 % kennen diese nicht) als bei den kleinen Trägern (bis 3 Einrichtungen) (56,3 % nutzen, 20,7 % kennen die Gutscheine nicht). Nach Regionen nutzen 73,7 % der Träger, die in mehreren Regionen Standorte haben, diese Gutscheine, im stadtnahen Bereich dagegen nur 50 % (berlinnah: 54,5 %, Stadt: 51,7 %, ländlicher Bereich: 68,8 %).

Auch bei der Nutzung der Gutscheine gibt es Unterschiede bei den einzelnen Trägergruppen (Abbildung 31):

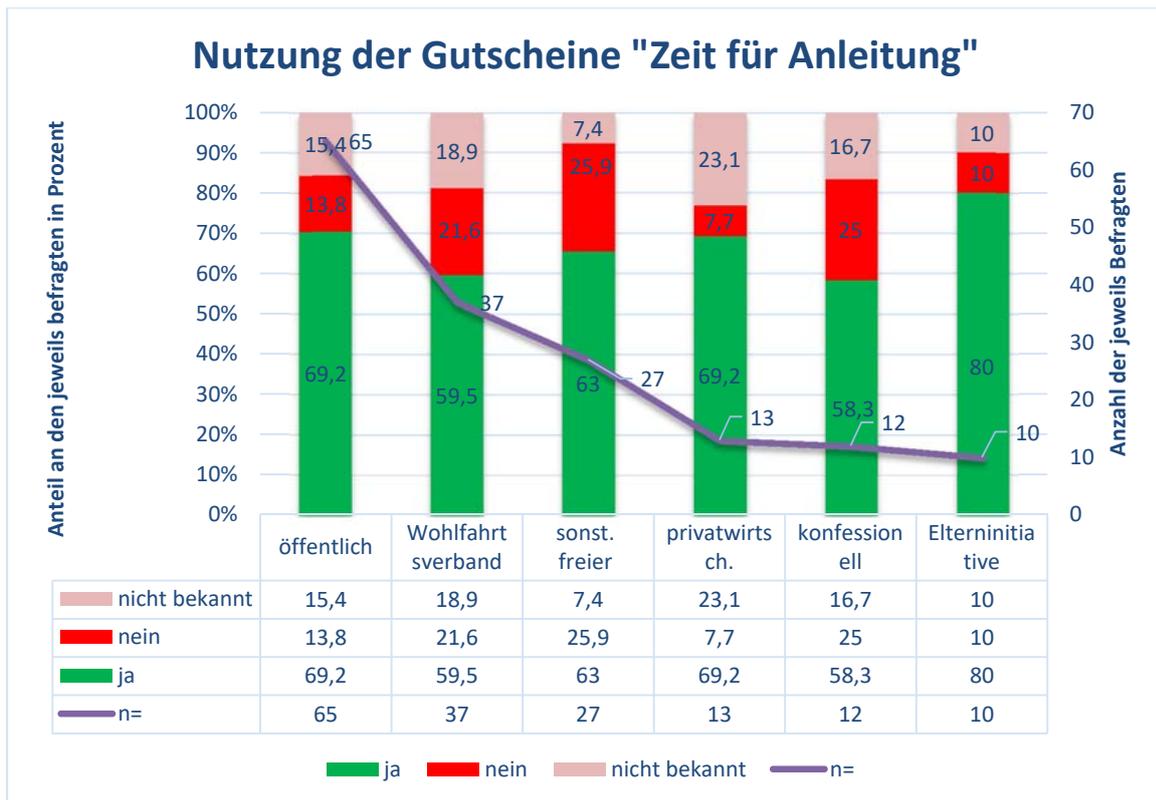


Abbildung 31: Nutzung der Gutscheine „Zeit für Anleitung“ nach Trägerarten (Frage A19)

Wird die Nutzung der gesetzlichen Möglichkeiten zwischen den Trägern, die Personal suchen, und denen, die kein Personal suchen, verglichen, lassen sich hier kaum wesentliche Unterschiede erkennen. Lediglich die Nutzung von Jahresarbeitszeitkonten ist bei den Trägern, die aktuell Personal suchen, etwas höher (40,7 vs. 27,1 %), der Pool von Teilzeitkräften wird dagegen weniger zur Abfederung von personellen Spitzen genutzt (6,2 vs. 17,6 %). Nimmt man hinzu, dass personalsuchende Träger weniger kontinuierliche Kooperationen mit Ausbildungs- und Qualifizierungsstätten nutzen (44,4 vs. 54,1 %), dann weisen Tendenzen darauf hin, dass Träger, die langfristige Maßnahmen zur Personalgewinnung einsetzen und etabliert haben, weniger auf der Suche nach Personal sind.

Die Telefoninterviews lassen vielfach erkennen, dass zum einen große Träger mehr Flexibilität beim Einsatz der Instrumente benötigen (z.B. „wir planen mit mehr als 5 %“) und eigene Instrumente der Personalsteuerung einsetzen („wir nutzen eigene Tools“). Zum anderen, dass vor allem kleinere Träger entweder die genannten Instrumente nicht nutzen oder aber in den Antworten erkennen lassen, dass sie nicht genau bekannt sind.

## 8. Beschäftigungsverhältnisse und deren Hintergründe

Mit 97,06 % der Befragten nutzen nahezu alle Träger die Möglichkeit von Teilzeit-Beschäftigungsverhältnissen (Frage A20). Befristungen werden von gut  $\frac{3}{4}$  der Befragten genutzt (75,29 %).

Die Gründe für die Nutzung von Teilzeit-Beschäftigungsverhältnissen sind ganz verschieden (Abbildung 32):

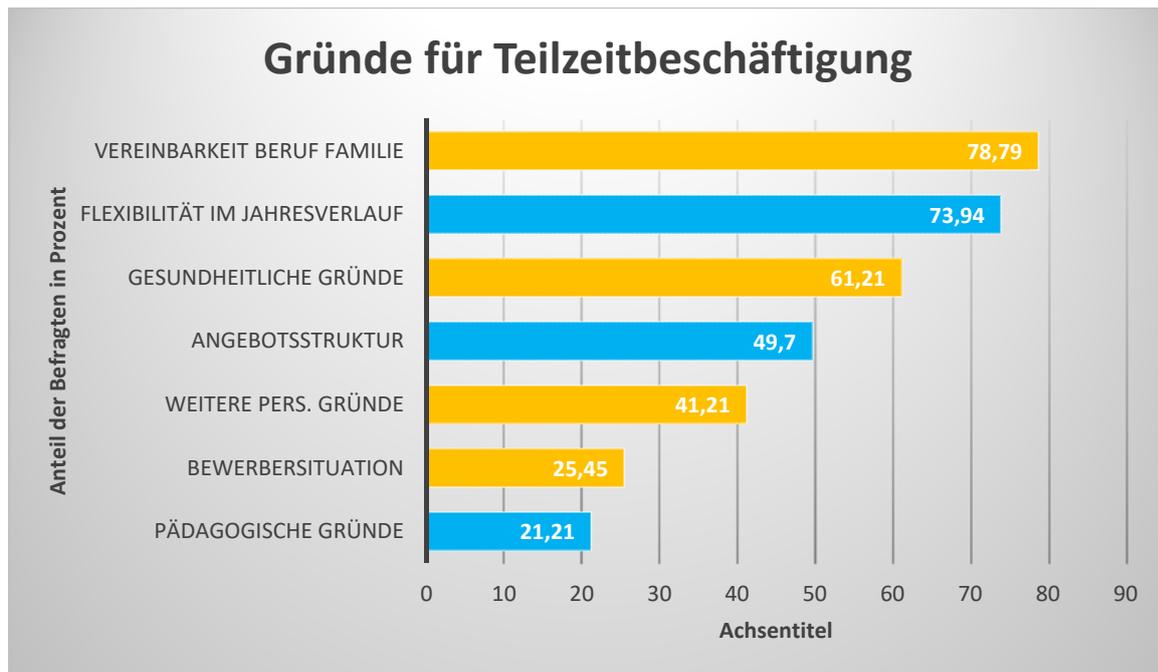


Abbildung 32: Gründe für Teilzeitbeschäftigung aus Sicht der Träger (Frage A21,  $n = 170$ , Mehrfachnennung, die Gründe, die eher beim Personal selbst liegen, sind orange gekennzeichnet, die, die eher in den Anforderungen der Organisation liegen, hellblau)

Von der Fragestellung her „Flexibilität zur Deckung von Betreuungsbedarfen im Jahresverlauf“ ist erkennbar, dass hier die Flexibilität vom Arbeitgeber gemeint ist, nicht die von Mitarbeitern gewünschte. *„Also, für alle Neueinstellungen haben wir fast immer 30 Stunden als Basis, um einfach besser planen zu können, dass wir dann einen Puffer haben, wenn wirklich mal Spitzen kommen sollten.“* (D). Eine solche Auffassung findet sich gleich bei mehreren in den Telefoninterviews befragten Personen.

Bei den einzelnen Trägergruppen sieht das wie folgt (Abbildung 33) aus:

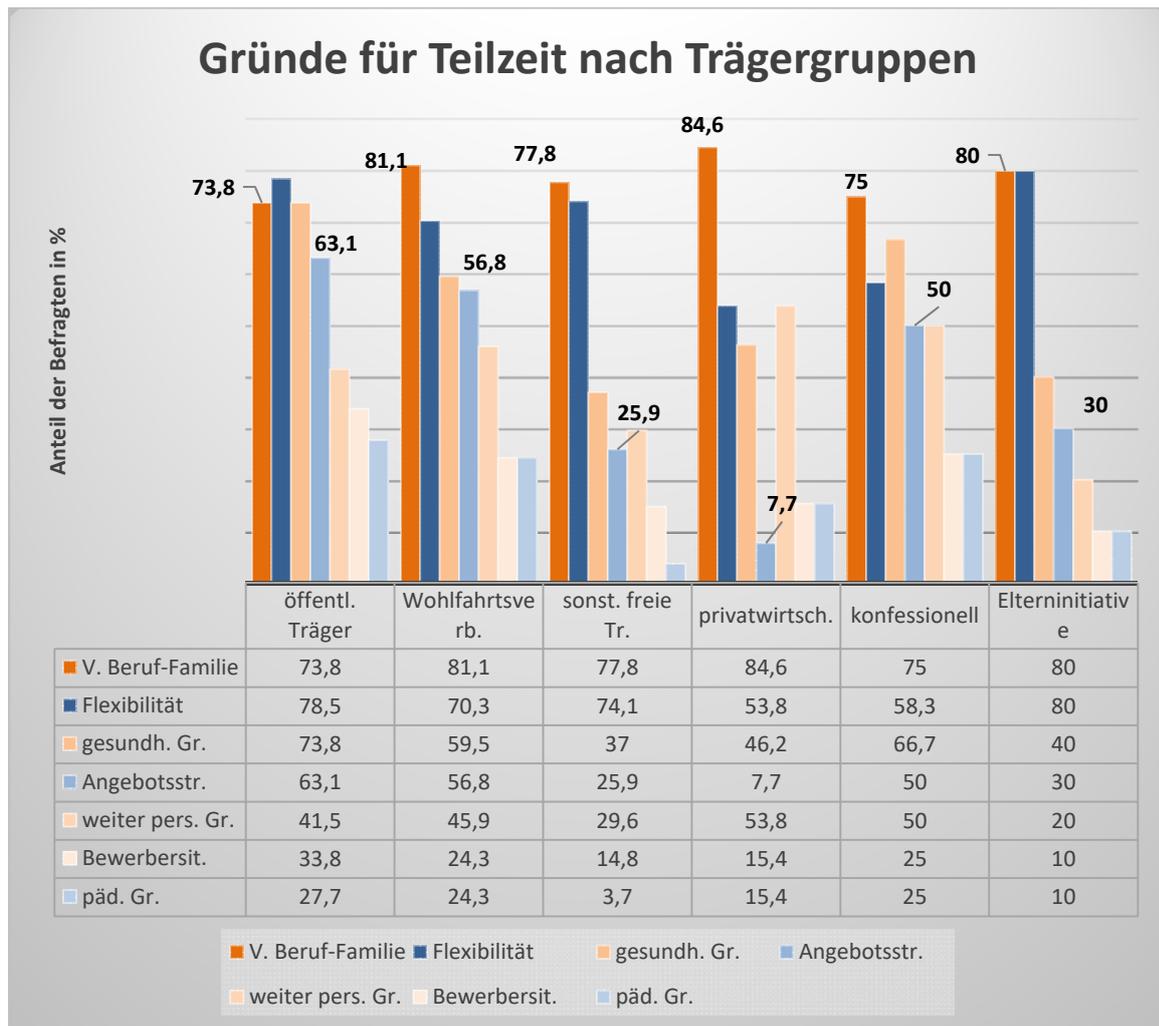


Abbildung 33: Gründe für Teilzeit nach Trägergruppen (Frage A21)

Die größten Differenzen liegen beim Grund „Angebotsstruktur“; während die öffentlichen Träger diesen zu 63,1 % angeben, tun dies die privatwirtschaftlichen Träger nur zu 7,7 %. Größere Differenzen sind auch bei gesundheitlichen und pädagogischen Gründen festzustellen.

Insgesamt gibt es also starke Hinweise darauf, dass die Gründe für Teilzeitbeschäftigungen im System bzw. in der Organisation zu finden sind.

Die Gründe für Befristungen zeigt die folgende Abbildung 34:

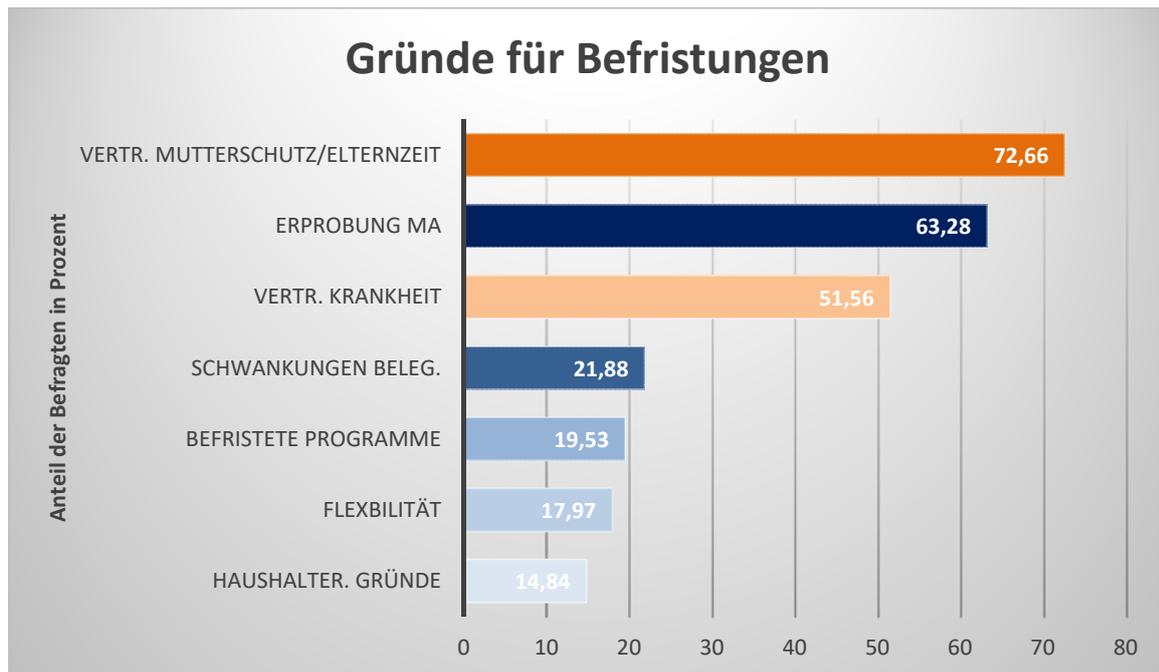


Abbildung 34: Gründe für Befristungen aus der Sicht der Träger (Frage A23,  $n=170$ , Mehrfachnennungen, Anteil bei den gültigen Antworten)

Die Hauptgründe für Befristungen liegen damit bei Vertretungen für Mutterschutz und Elternzeit, an zweiter Stelle wird als Befristungsgrund die Erprobung der Mitarbeiter/innen genannt. Bedeutsam ist auch die Befristung wegen Vertretung bei einer Krankheit.

Bei einer Analyse der einzelnen Trägergruppen fällt auf, dass gerade die konfessionellen und die öffentlichen Träger in hohem Maße befristete Beschäftigungsverhältnisse haben; den geringsten Anteil haben die privatwirtschaftlichen Träger. Bei den Gründen sind die Unterschiede bei Krankheitsvertretungen und Belegungsschwankungen besonders groß (Abbildung 35). Leider kann an dieser Stelle keine Aussage darüber getroffen werden, ob der Grund „Flexibilität“ auf Seiten der Arbeitgeber oder auf Seiten der Mitarbeiter liegt. Die Telefoninterviews legen nahe, dass hier ein Umdenken, weg von befristeten Beschäftigungsverhältnissen, erfolgt: *„[...] Befristungen, ja, natürlich, gerade Befristungen aufgrund von Krankheits- und Schwangerschaftsverträgen, aber auch eben zeitliche Befristung. Damit arbeiten wir auch. Merken aber natürlich, dass wir, wenn wir mal eine unbefristete Stelle ausschreiben, können wir doch eine andere Quantität und Qualität von Bewerbern kriegen.“* (J). *„Wir stellen seit drei Jahren unbefristet ein. Wir haben aktuell keine befristete Stelle“* (H).

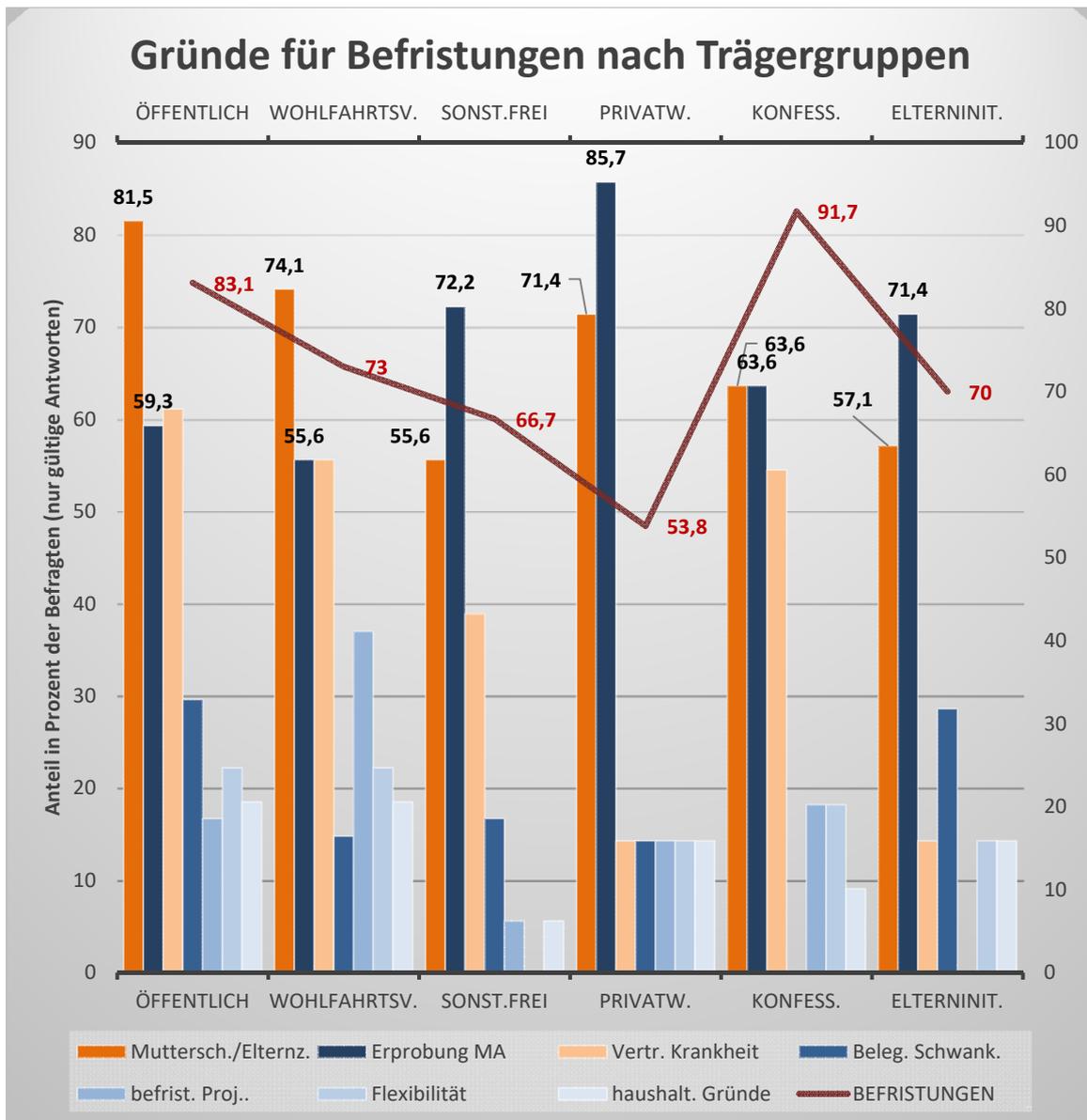


Abbildung 35: Gründe für Befristungen nach Trägergruppen (Fragen A22, A23 und B2, jeweils Anteil in Prozent der gültigen Antworten, n=7-54)

Abbildung 35 verdeutlicht die Gründe für Befristungen nach Trägergruppen, bei den öffentlichen Trägern spielt beispielsweise mit 81,5 % der Befragten der Befristungsgrund Mutterschutz und Elternzeit eine große Rolle, bei sonstigen freien Trägern mit 55,6 % eine vergleichsweise geringere Rolle. Die roten Zahlen zeigen insgesamt die Antwort auf die Frage, ob es beim Träger Befristungen gibt. So gaben bei den kirchlichen Trägern 91,7 % der Befragten an, dass es bei ihnen befristete Beschäftigungsverhältnisse gibt, bei den privatwirtschaftlichen Trägern nur 53,8 %.

Besonders hervorzuheben ist, dass die haushalterischen Gründe offenbar bei den öffentlichen Trägern und den Wohlfahrtsverbänden in größerem Umfang vorhanden sind als bei anderen Trägern. Die Gründe hierfür lassen sich an dieser Stelle nicht erschließen.

Von einer Befristung machen sowohl kleine (bis 3 Einrichtungen) als auch große Träger (ab 4 Einrichtungen) in nahezu ähnlichem Umfang Gebrauch (77 bis 74 %); die Gründe sind aber hier anders gewichtet:

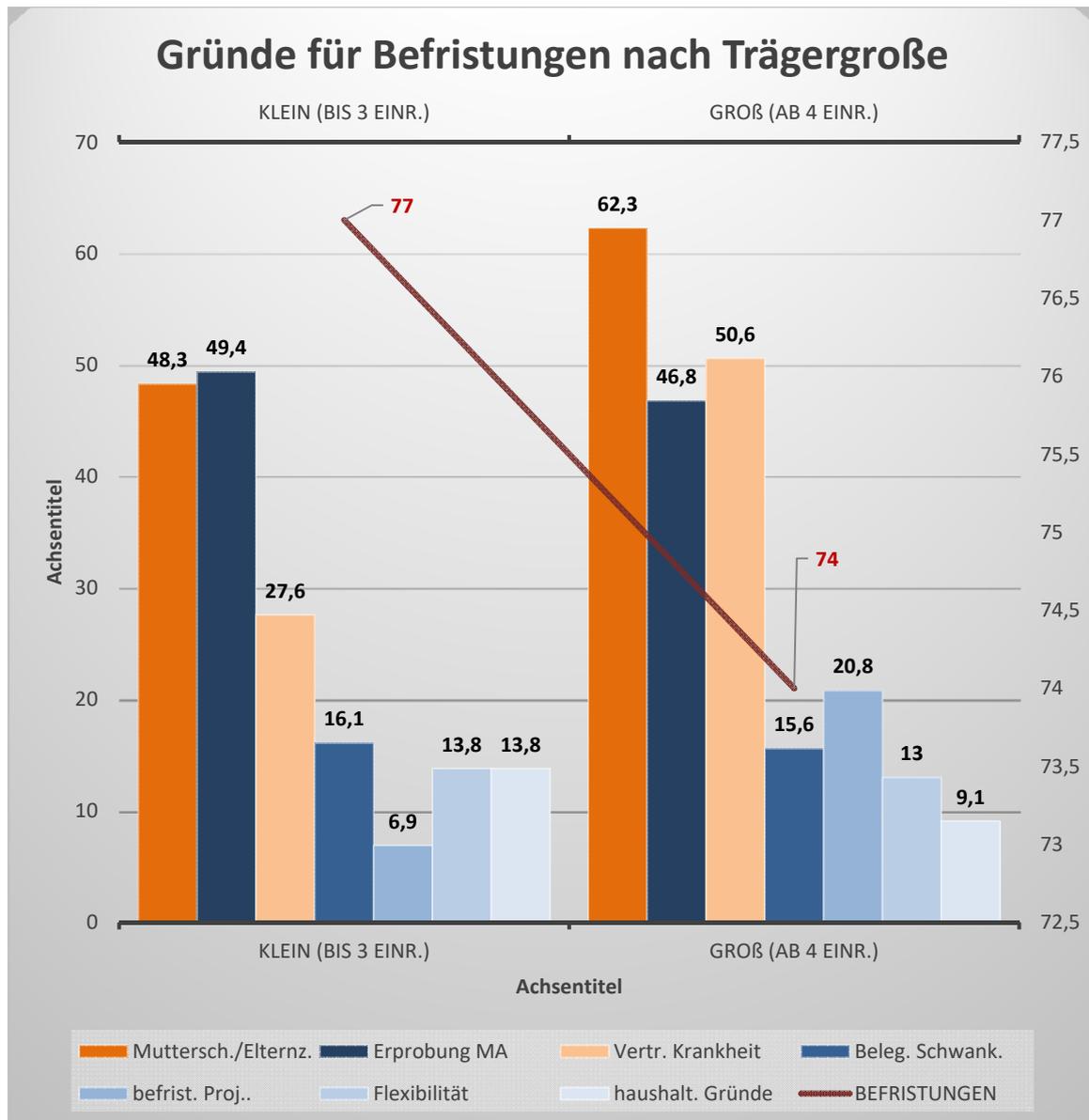


Abbildung 36: Gründe für Befristungen nach Trägergruppen (Fragen A22, A23 und B5, jeweils Anteil in Prozent der gültigen Antworten, n=7-54)

Krankheitsvertretungen sind vor allem bei größeren Trägern Thema, ebenso die Vertretung bei Mutterschutz und Elternzeit.

## 9. Trägerstrategien zur Sicherung und Gewinnung von Personal

Zur Abfederung von Schwankungen bedienen sich die Träger vor allem der Aufstockung von Teilzeitarbeitskräften (Abbildung 37):

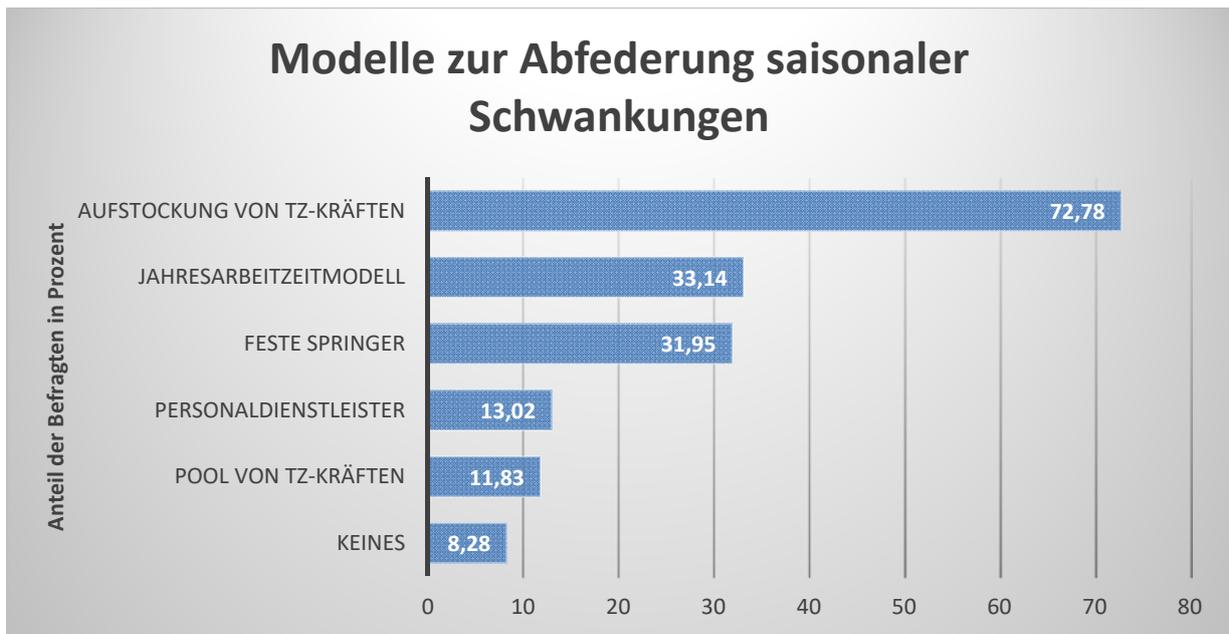


Abbildung 37: Modelle zur Abfederung saisonaler Schwankungen (Frage A 24,  $n=170$ , Mehrfachnennungen)

Abbildung 37 zeigt die bei den Trägern bereits etablierten Modelle zur Abfederung saisonaler Schwankungen, an erster Stelle wird die Aufstockung von Teilzeitkräften genannt.

Die unterschiedliche Nutzung der Abfederungsmöglichkeiten zeigt eine genauere Analyse der Trägergruppen (Abbildung 38):

## Nutzung von Modellen zur Abfederung saisonaler Schwankungen

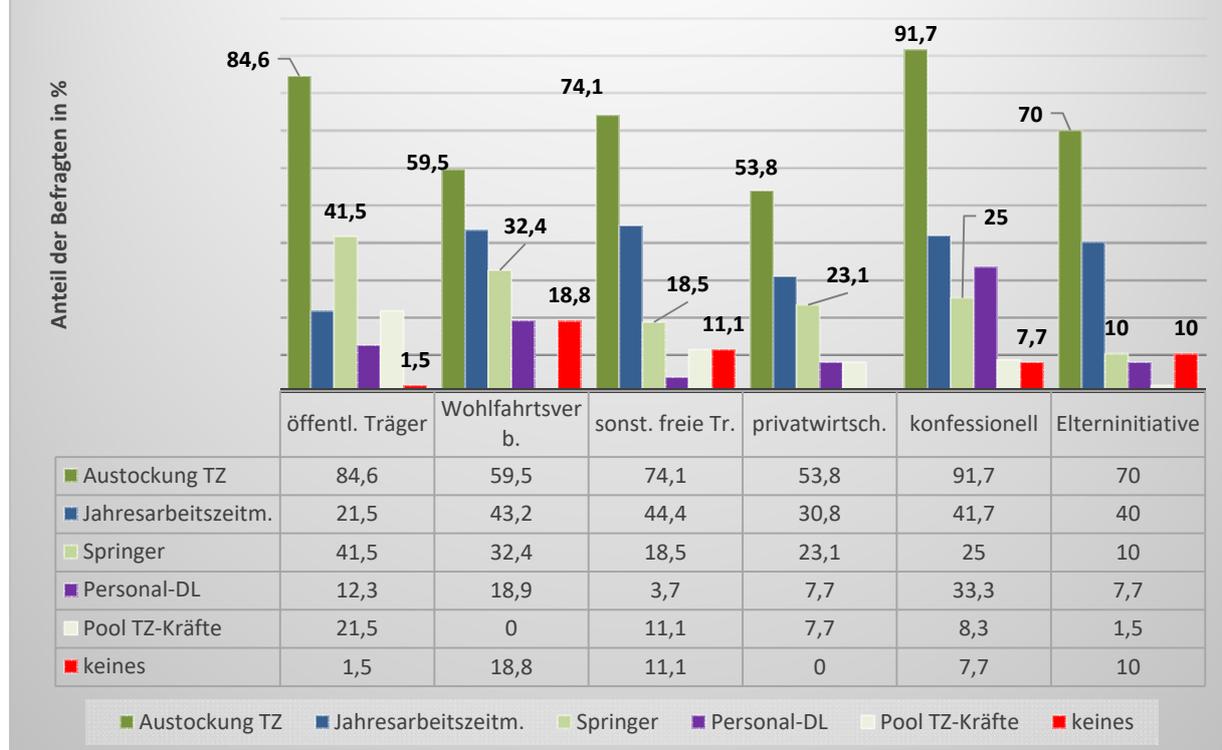


Abbildung 38: Nutzung unterschiedlicher Modelle zur Abfederung saisonaler Schwankungen nach Trägergruppen (Fragen A 24 und B2, n=10-65)

Vergleichsweise gering werden solche Modelle von Wohlfahrtsverbänden genutzt; vor allem von der Möglichkeit, Teilzeitkräfte aufzustocken, machen die konfessionellen Träger und die öffentlichen Träger regen Gebrauch. Feste Springer sind vor allem bei den öffentlichen Trägern in höherem Maße vorhanden.

Nachfolgend wieder der Blick auf die Regionen:

Bereich	Berlinnah (n=22)	Stadt (n=28)	Stadtnah (n=8)	Ländlich (n=48)	Mehrere Regionen (n=57)
Jahresarbeitszeitmodell	27,3	48,3	12,5	31,3	31,6
Fest eingestellte Springer	27,3	27,6	37,5	33,3	33,3
Pool von Teilzeitkräften	13,6	10,3	12,5	20,8	3,3
Aufstockung Teilzeitkräfte	63,6	65,5	87,5	64,6	86,0
Personaldienstleistungen	4,5	20,7	12,5	6,3	17,5
Keine	13,6	3,4	0	14,6	3,5

Abbildung 39: Modelle zur Abfederung saisonaler Schwankungen nach regionaler Verortung der Träger (Fragen A24 und B6, n=8-57, Angaben in Prozent der jeweiligen Befragten)

Die meist genutzte Strategie zum Ausgleich von Schwankungen, das zeigen auch die Telefoninterviews, ist die Aufstockung von Teilzeitkräften. Einige Träger gaben in den Telefoninterviews an, bewusst z.B. standardisiert Fachkräfte mit einem Stundenumfang von 30 Stunden pro Woche einzustellen, um hier ggf. durch Aufstockungen Schwankungen ausgleichen zu können.

Eine weitere Strategie für den Kontakt zu Bewerber/innen und zur Gewinnung von Personal besteht in der Kooperation mit Ausbildungs- und Qualifizierungsstandorten; danach wurde mit Frage A 15 (siehe Abbildung 40) gefragt:

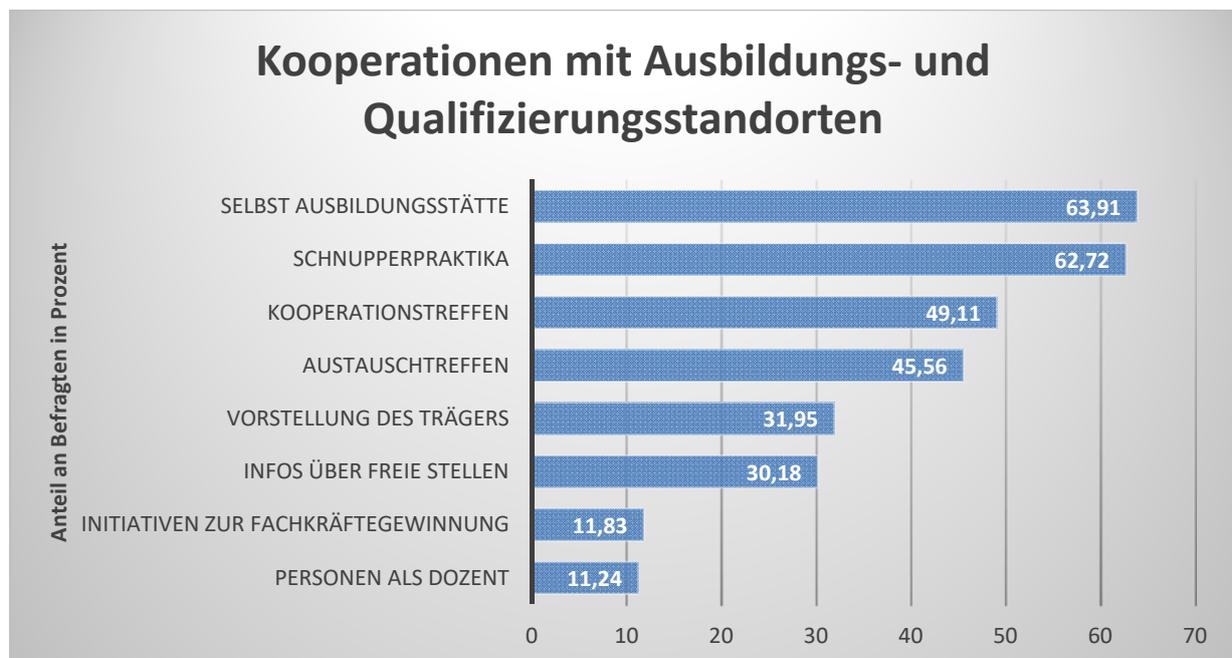


Abbildung 40: Kooperation mit Ausbildungs- und Qualifizierungsstandorten (Frage A18;  $n= 170$ , bei Mehrfachnennungen, ohne „keine“ (13 Nennungen) und „Sonstiges“ (9)).

Bei den sonstigen Nennungen handelt es sich um Eigenwerbung, berufsbegleitende Ausbildung in der Einrichtung, Praxisbörsen, Fachschülerbefragung, Messen, Beschäftigung von Praktikanten, direkten Kontakt und die Mischung von verschiedenen Möglichkeiten.

Bei einem Vergleich zwischen kleinen und großen Trägern lassen sich in diesem Punkt keine nennenswerten Unterschiede feststellen.

Unterschiede in den einzelnen Regionen zeigt Abbildung 41:

Bereich	Berlinnah (n=22)	Stadt (n=28)	Stadtnah (n=8)	Ländlich (n=48)	Mehrere Regionen (n=57)
Selbst Ausbildungsstätte	68,2	55,2	50,0	60,4	68,4
Als Dozent/innen, Berater/innen tätig	4,5	20,7	0	0	15,8
Austauschtreffen mit Ausbildungs- stätten	31,8	55,2	37,5	33,3	54,4
Kooperationstreffen mit Ausbildungsstätten	36,4	58,6	62,5	39,6	54,4
Vorstellung an Ausbildungsstätten als Träger	27,3	37,9	12,5	20,8	40,4
Info über freie Stellen an Ausbildungsstätten	13,6	51,7	37,5	18,8	33,3
Schnupperpraktika	59,1	62,1	75,0	60,4	64,9
Beteiligung an Initiativen der Agentur für Arbeit	4,5	6,9	12,5	12,5	14,0
Keine Kooperation	22,7	6,9	0	10,4	1,8

Abbildung 41: Kooperationen mit Ausbildungs- und Qualifizierungsstandorten nach Verortung der Träger (Fragen A18 und B6, n=8-57, in Prozent der jeweils Befragten)

Nach Abbildung 41 sind die Kooperationen mit Ausbildungs- und Qualifizierungsstandorten der Träger recht unterschiedlich (und hängen sicherlich auch mit den jeweiligen Standorten zusammen). Gerade in der Stadt sind ein Fünftel der Träger als Dozent/innen tätig. Auffallend ist, dass berlinnahe Träger zu 22,7 % keine Kooperation in diesem Bereich angeben.

Um Fachkräfte zu gewinnen und zu binden, setzen die Träger eine Fülle von Strategien ein. Nachfolgend werden nur die Strategien, die von mindestens 10 Prozent aller befragten Träger eingesetzt werden, dargestellt (Abbildung 42):

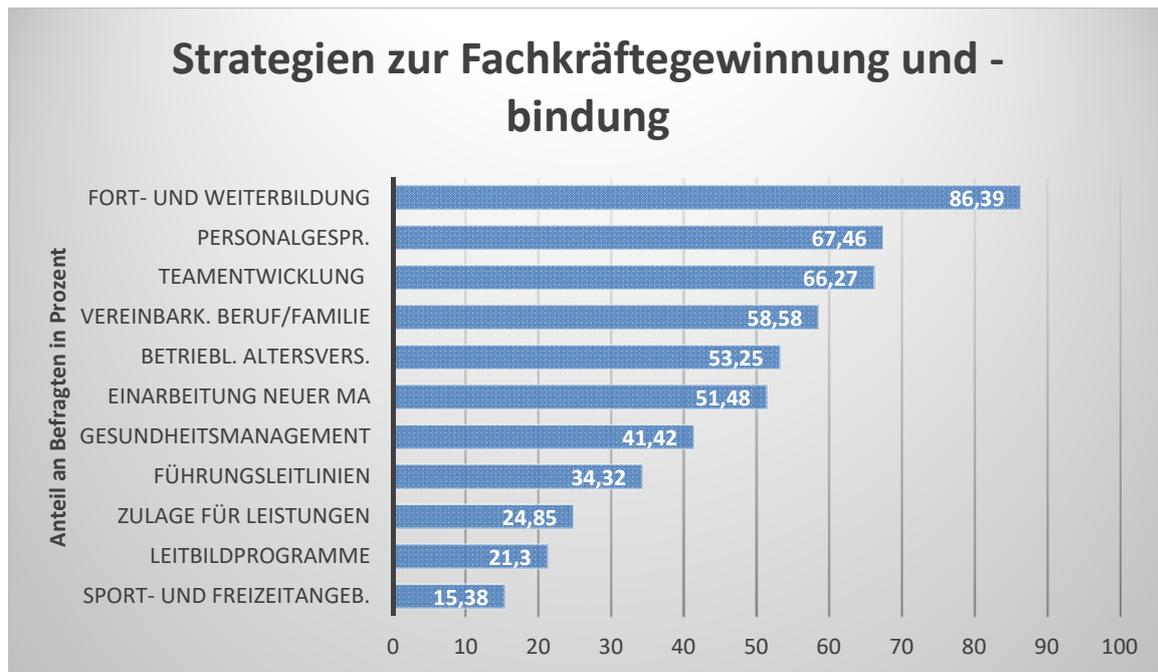


Abbildung 42: Strategien zur Fachkräftegewinnung und -bindung (Frage A 25;  $n=170$ ; Mehrfachnennungen, nur Strategien, die von über 10 % der Befragten angewendet werden, ohne „keine“ und „Sonstiges“)

Daneben wurden von 4,14 % „keine“ angegeben, 1,78 % haben Employer-Branding-Programme; 9,47 % bieten herausgehobene und besser vergütete Funktionsstellen an. Bei den sonstigen Nennungen (6) werden steuerfreie Zuschüsse zu Gesundheitsmaßnahmen, Zusatzurlaub, Feste, Ausflüge, Einsatz nach Interessen und wertschätzender Umgang miteinander genannt.

Unterschiede gibt es in diesem Bereich zwischen kleinen (bis 3 Einrichtungen) und großen Trägern (ab 4 Einrichtungen) vor allem in den Bereichen betriebliche Altersversorgung und Gesundheitsmanagement (Abbildung 43):

## Strategien zur Fachkräftegewinnung und -bindung nach Trägergröße

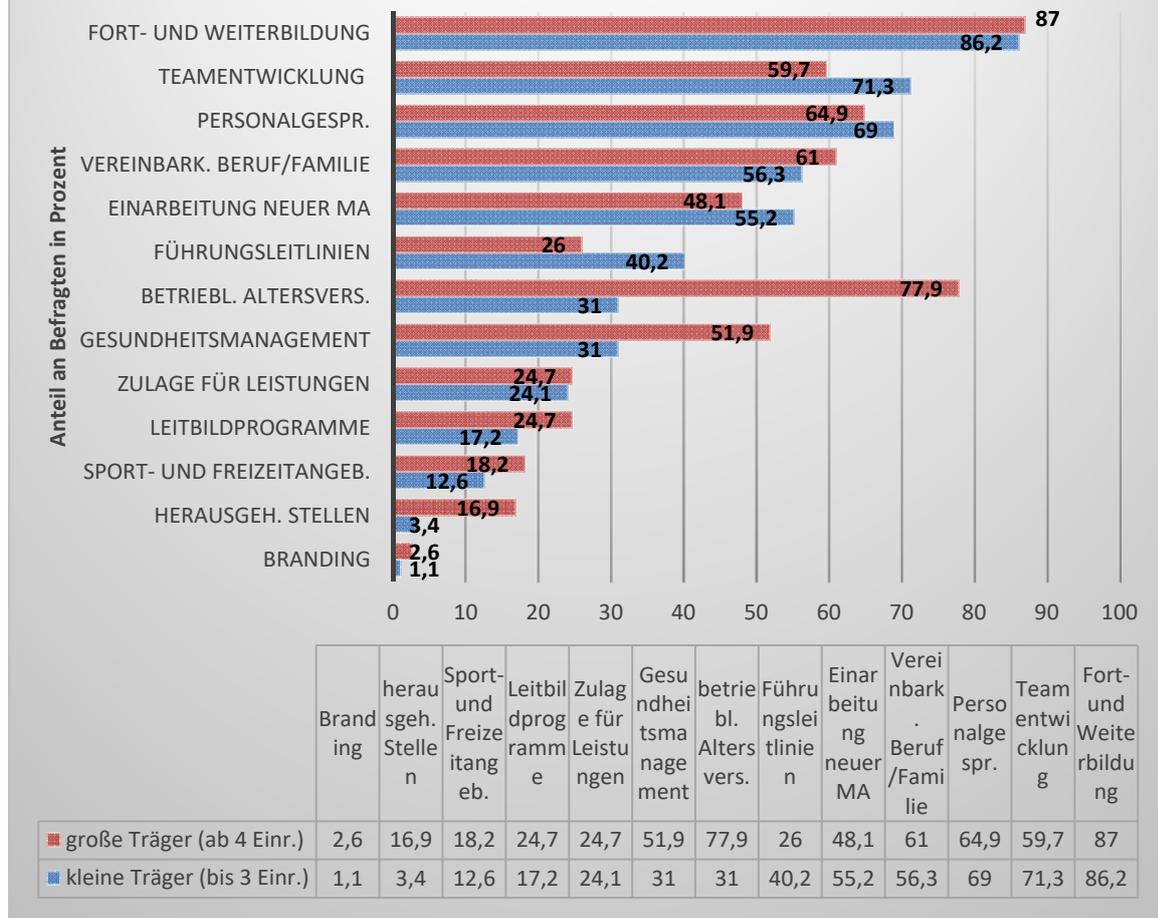


Abbildung 43: Strategien zur Fachkräftegewinnung und -bindung nach Trägergröße (Frage A 25; n=170; Mehrfachnennungen, ohne „keine“ und „Sonstiges“)

Kleine (bis 3 Einrichtungen) und große Träger (ab 4 Einrichtungen) unterscheiden sich gemäß Abbildung 43 in den Strategien zur Fachkräftegewinnung und -bindung vor allem in drei Bereichen: Führungsleitlinien (öfter bei kleinen Trägern genannt), betriebliche Altersversorgung (deutlich öfter bei großen Trägern) und beim Gesundheitsmanagement (öfter bei großen Trägern).

Folgende neue Wege und Möglichkeiten zur Information über die Sicherung des Personalbedarfs werden genannt:

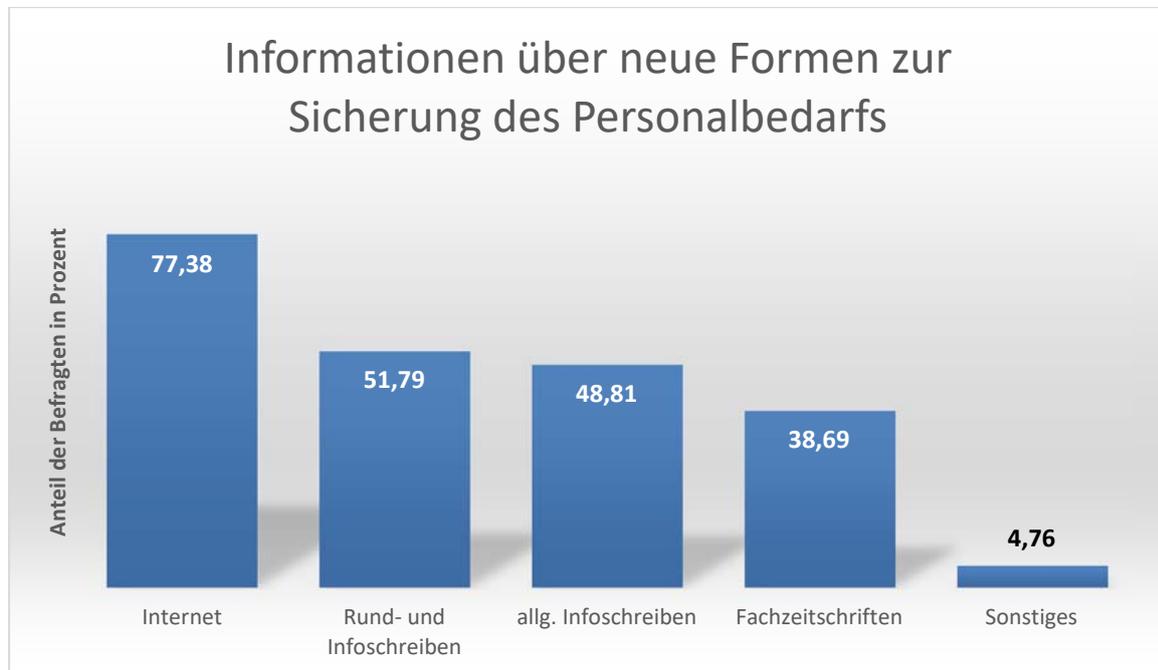


Abbildung 44: Informationsquellen für neue Formen zur Sicherung des Personalbedarfes (Frage A 26, n=170, Mehrfachnennungen)

Die Frage nach spezifischen Fort- und Weiterbildungen für Träger wurde in den Telefoninterviews gestellt. Zwar haben acht Personen diese Frage beantwortet, die Antworten lassen jedoch erkennen, dass es hier kaum speziell für Träger ausgerichtete Fortbildungen gibt: „Das sind im Regelfall Veranstaltungen, die andere Träger anbieten im Bereich, ja, Führungskräfteverantwortung noch mal, Kommunikation, zielorientiert führen, also letztendlich Seminare aus dem Führungsbereich“ (H).

## 10. Anregungen der Träger aus den Telefoninterviews

Nachfolgend sollen hier noch einige der Anregungen der Träger aus den Telefoninterviews vorgestellt werden, verbunden mit einigen Zitaten:

- Mehr oder bessere Ausbildung (3 Nennungen): „Also, wir bemerken, dass junge Leute noch ganz, ganz viel Input brauchen, wenn sie bei uns anfangen. Also, trotz Praktika, die da waren. Wir sind auch immer sehr interessiert, selber Praktikumsstellen zu sein. Also, bei mir in den Kitas hat mindestens immer eine Erzieherin, wenn nicht sogar die Leiterin, den Praxisanleiter.“ (Interview K)
- Anreize zur Bindung, auch Direktausbildung (3): „Ist nicht so, wie das noch vor Jahren war, wo die Gewerkschaft voranschritt und gesagt hat, na ja, Mensch, wir brauchen jetzt soundso viel Prozent mehr. Sondern jetzt ist es so, dass wirklich wir als Arbeitgeber sagen, wir müssen irgendwas machen, dass wir die Mitarbeiter besser

*bezahlen, um sie auch bei uns binden zu können, bei uns behalten zu können, überhaupt für uns gewinnen zu können.“ (C)*

- Mehr Personal (2)
- Trägerqualität (2): *„Im kommunalen Bereich ist das hier eine mittlere Katastrophe. Und solange die Trägerqualität in diesem Land nicht stimmt, wird es auch Probleme geben vor Ort in den Einrichtungen. Und das kann die Erzieherin aus der Mäusegruppe nicht richten. Und die Leiterin aus der Kita Regenbogen auch nicht. Die haben nämlich andere Aufgaben. [...] Ich würde als Land versuchen, Empfehlungen zu erarbeiten zur Trägerqualität“ (H)*
- Keine Unterschiede bei Essensbeiträgen zwischen verschiedenen Angeboten (1)
- Randzeitsituation (1)
- Werbung (1)
- Austausch (1)
- Weniger Meldeaufwand (1)
- Flexiblere Lösungen (1)
- Stichtagsregelung ungeeignet (1): *„Diese Stichtagsregelung, würde ich vorschlagen, ist nicht geeignet, um einen konstanten Personalschlüssel auch bedarfsgerecht zu führen. Das ist zwar unter dem Stichwort effizientes Vorgehen und effiziente Bedarfe ermitteln ins Leben gerufen worden, zeigt sich aber nicht praxistauglich, weil sie immer wieder auch natürlich mit Ausfällen durch Langzeitkranke, Schwangere zu kämpfen haben und immer auf diesen Personalschlüssel festgelegt sind.“ (F)*
- Mehr Zeit für Kinder (1)

## **11. Zusammenfassende Erkenntnisse**

1. 53 % der Träger haben eine bis drei Kitas und sind damit sehr klein, 12 % der befragten Träger haben als große Träger mehr als zehn Einrichtungen. Mit 40 % der Befragten sind die öffentlichen Träger in der Mehrzahl, gefolgt von Wohlfahrtsverbänden mit 23 %. Die Vergütung der Fachkräfte erfolgt zu fast  $\frac{3}{4}$  nach TVöD/SuE bzw. analog dazu. 97 % beschäftigen Erzieher/innen, fast 70 % nutzen Quereinsteiger.
2. Der Fachkräftemangel zeigt sich bei einer Mehrheit der Träger, die Hälfte der Träger hat Probleme mit der Besetzung in Stoßzeiten, 40 % finden keine zeitnahe Besetzung freier Stellen (innerhalb von 3 Monaten). Schwierig ist für fast 40 % der Träger die Gewinnung von Leitungspersonal.
3. Das Thema Quereinsteiger ist für die Mehrheit ein wichtiges Thema zur Deckung des Bedarfs an Fachkräften.
4. Über 40 % finden keine fachlich geeigneten Bewerber/innen.
5. Zur Bestimmung des Bedarfs an Fachkräften wird überwiegend einrichtungsbezogen geplant und gehandelt; wichtige Informationsquellen sind Gespräche mit Leitungen und das jeweilige Profil der Einrichtung. Einige Träger machen eine eigene Planung bezüglich des Bedarfs.
6. Träger treten mit Leitungen meist in regelmäßigen Dienstbesprechungen und regelmäßigen informellen Austauschformen über Personalbedarf in Dialog.
7. Bei der Personalsuche werden neben herkömmlichen Instrumenten wie der Homepage und Stellenausschreibungen in regionalen Medien, von einem  $\frac{1}{4}$  der Befragten auch soziale Netzwerke genutzt. Deutlich wird auch die Fülle der eigenen Aktivitäten durch persönliche Ansprache, eigene Veranstaltungen und Kontakte zu Ausbildungsstätten.

8. An Gründen für den Personalbedarf wird an erster Stelle die Verbesserung des Personalschlüssels genannt (relevant für fast 70 % der Befragten), gefolgt von Langzeiterkrankungen (fast 60 %) und Verrentungen (fast 50 %). Die Fluktuation ist bei knapp über 40 % ein relevantes Thema. Die Schwierigkeit der Suche nach Leitungen ist vor allem in ländlichen Bereichen ein wichtiges Thema.
9. Die Regelung zur Personalreserve für Vertretungsfälle wird von 43 % der Befragten nicht genutzt. Die Steuerungsdatei wird nur von 14 % der befragten Träger genutzt. Quereinsteiger werden vor allem im Rahmen einer tätigkeitsbegleitenden Ausbildung (80 %) genutzt; im Rahmen der individuellen Bildungsplanung oder als profilergänzende Kräfte jeweils von knapp über 40 %.
10. Gründe für eine Teilzeitbeschäftigung liegen meist beim Personal (Vereinbarkeit Beruf und Familie, gesundheitliche Gründe); von Seiten der Träger sind die Flexibilität und die Angebotsstruktur die am meisten genannten Gründe. Befristungen werden hauptsächlich durch Vertretungen in Mutterschutz und Elternzeit sowie zur Erprobung begründet. Die Flexibilität hat nur eine nachgeordnete Bedeutung. Saisonale Schwankungen werden meist durch die Aufstockung von Teilzeitkräften abgedeckt. Es ist eine Tendenz darin zu erkennen, dass Träger weniger Vollzeitkräfte einstellen und die Differenz zur Vollzeit nutzen, um Spitzen durch Aufstockungen auszugleichen.
11. Die meist genannten Möglichkeiten zur Kooperation mit Ausbildungs- und Qualifizierungsstandorten sind die Tätigkeit als Ausbildungsstätte und Schnupperpraktika. Als Strategien zur Gewinnung und Bindung von Personal werden an erster Stelle eher traditionelle Möglichkeiten wie Fort- und Weiterbildung sowie Personalgespräche genannt. Neue Formen zur Sicherung des Personalbedarfs werden vor allem im Internet gesucht, eine wichtige Rolle spielen Rund- und Infoschreiben.
12. In unterschiedlichem Maße nutzen die Trägergruppen Befristungen, vor allem die konfessionellen und öffentlichen Träger nutzen diese in höherem Maße. Neben Mutterschutz, Elternzeit und Krankheit wird die Erprobung als häufigster Grund angegeben. Bei den Telefoninterviews haben die meisten Träger angegeben, aufgrund der Arbeitsmarktsituation weitgehend auf Befristungen zu verzichten.

## 12. Aussagen zu den Hypothesen

1. Träger leiden in unterschiedlichem Ausmaß unter dem Fachkräftemangel. Diese Hypothese kann bestätigt werden, vor allem kleinere Träger mit Einrichtungen in entlegenen Orten scheinen hier größere Probleme zu haben.
2. Die Strategien zur Gewinnung von Personal sind bei den Trägern sehr unterschiedlich. Auch diese Hypothese kann bestätigt werden. Größere Träger haben eher Strategien zur Gewinnung von Personal.
3. Die Gründe für den Personalbedarf sind sehr unterschiedlich. Generell ist das Thema Fachkräftebedarf bei allen Trägern erfahrbar, die Gründe hierzu sind unterschiedlich, besonders Ausfallzeiten, z.B. wg. Schwangerschaften und Elternzeit, sind hier von besonderer Bedeutung.
4. Von den Trägern werden nicht alle im Landesrecht gegebenen möglichen Strategien zur Gewinnung von pädagogischem Fachpersonal genutzt. Die in der Personalverordnung genannten Möglichkeiten werden unterschiedlich genutzt. Größere Freiheitsgrade und höhere Anstrengungen in Ausbildungskapazitäten werden gewünscht. Kaum genutzt werden z.B. Jahresarbeitszeitmodelle.

5. Nicht alle gesetzlich vorgegebenen Möglichkeiten zur Personalgewinnung sind den Trägern bekannt und bewusst.  
Gerade kleinere Träger nutzen nur wenige der vorgegebenen Möglichkeiten, größere Träger nutzen auch eigene Möglichkeiten, Strategien und Konzepte. Quereinsteiger mit individueller Bildungsplanung werden von Wohlfahrtsverbänden zu 56,8 % genutzt, von Elterninitiativen nur zu 20 %. Letztere nutzen profilergänzende Kräfte zu 50 %, konfessionelle Träger nur zu 16,7 %.
6. Möglichkeiten zur Analyse und zur Steuerung des Personaleinsatzes werden in unterschiedlicher Weise genutzt. Hier sind Unterschiede zwischen verschiedenen Trägern vorhanden: Die Personaleinsatzsteuerungsdatei wird von den wenigsten Trägern genutzt, 25 % der konfessionellen Träger nutzen sie, sonstige freie Träger nur zu 7,4 %.
7. Gründe für Befristungen und Teilzeitbeschäftigungen liegen vornehmlich beim Träger und sind eher systemimmanent, weniger in den angestellten Fachkräften selbst. Befristungen werden meist mit Mutterschutz- und Elternzeitvertretungen begründet. Viele Träger bieten von Anfang an unbefristete Verträge an. Teilzeitverträge werden entweder nach Wunsch der Beschäftigten angeboten oder z.B. als 30-Stunden-Verträge angeboten, um flexibel durch Aufstockungen auf Engpässe und besondere Bedarfe zu reagieren.
8. Strategische Partnerschaften, z.B. mit Ausbildungs- und Qualifizierungsstandorten, werden in unterschiedlicher Weise zur Personalgewinnung genutzt. Gerade in Städten sind Trägervertreter zu einem Fünftel dort als Dozent/innen und Berater/innen tätig. Austausch- und Kooperationstreffen mit Ausbildungsstätten finden in einem, hohen Maße statt, allerdings im ländlichen Bereich nur bei ca. einem Drittel, im städtischen Bereich zu über 50 %.  
Träger sind sich dieser Möglichkeiten in hohem Maße bewusst.
9. Die Möglichkeiten der Gewinnung und Bindung von Fachkräften werden unterschiedlich genutzt. Hier sind vor allem Unterschiede zwischen großen und kleinen Trägern festzustellen, große Träger haben in höherem Maße eine betriebliche Altersversorgung und Gesundheitsmanagement, kleinere Träger eher Führungsleitlinien.  
Die Themen der Personalgewinnung und der Bindung werden gerade durch den Fachkräftemangel deutlich ins Zentrum des Bewusstseins gerückt.
10. Unterschiede in den Strategien zur Personalgewinnung sind u.a. durch unterschiedliche Trägerstrukturen und Funktionen beim Träger bestimmt. So vielfältig wie die Funktionen beim Träger, so unterschiedlich sind auch die Strategien, die gerade bei größeren Trägern eher vielfältiger Natur sind und oft alle Bereiche betreffen. Meist werden jedoch eher traditionelle Möglichkeiten der Stellenausschreibung genutzt und weniger neue Medien.

## Literatur

Autorengruppe Fachkräftebarometer (2017). Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2017. München: Deutsches Jugendinstitut.

Bock-Famulla, Kathrin (2016a). Qualitätsausbau in KiTas 2016. 7 Fragen zur Personalausstattung in deutschen KiTas, 7 Antworten der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Bock-Famulla, Kathrin (2017). Qualitätsausbau in KiTas 2017. 7 Fragen zur Personalausstattung für Führung und Leitung in deutschen KiTas, 7 Antworten der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.

Bock-Famulla, Kathrin (2016b). Qualitätsleitfaden KiTa-Leitung. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Bock-Famulla, Kathrin, Strunz, Eva und Löhle, Anna (2017). Länderreport Frühkindliche Bildungssysteme 2017. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Cramer, Martin und Münchow, Anne (2017). Führungs- und Leitungstätigkeiten in KiTas systematisch identifizieren und reflektieren. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Lange, Jens (2017). Leitung von Kindertageseinrichtungen. Eine Bestandsaufnahme von Leitungskräften und Leitungsstrukturen in Deutschland.

Meiner-Teubner, Christiane, Kopp, Katharina und Schilling, Matthias (2016). Träger von Kindertageseinrichtungen im Spiegel der amtlichen Statistik. Eine Analyse der Strukturen, der Bildungsbeteiligung, des Personals und von Qualitätskriterien. Dortmund: Forschungsverbund DJI/TU Dortmund.

Nentwig-Gesemann, Iris, Nicolai, Katharina und Köhler, Luisa (2016). KiTa-Leitung als Schlüsselposition. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Roedenbeck Schäfer, Maja (2017). Recruiting to go für Sozial- und Pflegeeinrichtungen. Regensburg: Walhalla.

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

Strehmel, Petra (2016): Leitungsfunktion in Kindertageseinrichtungen: Aufgabenprofile, notwendige Qualifikationen und Zeitkontingente. In: Susanne Viernickel, Kirsten Fuchs-Rechlin und Petra Strehmel (Hg.): Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung. Freiburg [u.a.]: Herder, S. 131–252.

Viernickel, Susanne; Fuchs-Rechlin, Kirsten; Strehmel, Petra (Hg.) (2016): Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung. Freiburg [u.a.]: Herder.

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

Viernickel, Susanne; Schwarz, Stefanie (2009): Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung. Wissenschaftliche Parameter zur Bestimmung der pädagogischen Fachkraft-Kind-Relation, S. 1–65.

## Terminplan

14. Juni 2017	Telefonat mit Bettina Stobbe, Ulrike Klevenz und Anna Katharina Ohm, Grundabsprachen über das Forschungs- und Entwicklungsvorhaben
1. Juli 2017	Pretest Verbleib-Fragebogen mit Studierenden des 3. Semesters Bildungs- und Sozialmanagement
5. Juli 2017	Vorlage des Entwurfs des Fragebogens für die Trägerbefragung, Vorlage des Vertrages
6. Juli 2017	Gespräch im MBS in Potsdam: Diskussion und Bearbeitung der beiden Fragebogen (Verbleibstudie, Trägerbefragung)
7. Juli 2017	Vorlage des 2. Entwurfs für die Verbleibstudie
7. Juli 2017	Vorlage des 2. Entwurfs für die Trägerbefragung
10. Juli 2017	Pretest mit Studierenden des 6. Semesters des Studiengangs Bildung und Erziehung (BABE +)
17. Juli 2017	Rückmeldung zum 2. Entwurf für die Verbleibstudie seitens des Auftraggebers
21. Juli 2017	Rückmeldung zum 2. Entwurf für die Trägerbefragung seitens des Auftraggebers
8. August 2017	Vorlage des 3. Entwurfes für Verbleibstudie und Trägerbefragung
10. August 2017	Rückmeldung zu den 3. Entwürfen
11. August 2017	Vorlage der 4. Entwürfe für Verbleibstudie und Trägerbefragung
21. August 2017	Vereinbarung Veränderung Zeitplan mit Frau Stobbe: Der Pretest der Trägerbefragung soll ab dem 11. September für 2 Wochen laufen, die eigentliche Befragung ab dem 25. September und dann für 4 Wochen. Die Verbleibstudie startet am 23. Oktober 2017 und sollte ebenfalls 4 Wochen laufen.
22. August 2017	Vorlage Fragebogen für Pretest Träger und Verbleibstudie
5. Oktober 2017	Start der Trägerbefragung
4. Dezember 2017	Ende der Trägerbefragung
25. Oktober 2017	Start der Verbleibstudie
25. November 2017	Ende der Verbleibstudie
31. Januar 2018	Start der Telefoninterviews
19. Februar 2018	Ende der Telefoninterviews

## Ankündigung der Befragung

(auf der Homepage des Ministeriums vom 5. Oktober 2017):



## Befragung von Einrichtungsträgern und Erzieher-Berufseinsteiger\*innen in der Kindertagesbetreuung

Das Ministerium für Bildung, Jugend und Sport fördert eine Studie des Instituts IBEB der Hochschule Koblenz, um mit Hilfe von quantitativen onlinegestützten Feldbefragungen die gegenwärtige Fachkräftesituation in Kindertageseinrichtungen im Land Brandenburg systematisch zu erfassen. Schwerpunktthemen dabei sind Aspekte zur:

Personalfuktuation in Kindertagesstätten sowie Verbleib im Beruf

Verbleib der in Brandenburg ausgebildeten Erzieherinnen und Erzieher bzw. Gründe für die Abwanderung

Analyse zum regional unterschiedlichen Personalbedarf (Berliner Umland/weiterer Metropolitanraum)

Das Institut IBEB, welches auf Forschungsfragen, Evaluationen und Qualitätsentwicklung im Bereich der frühen Kindheit spezialisiert ist, hat für die in Auftrag gegebene Studie zu den Schwerpunktbereichen **zwei unterschiedliche Befragungen** entwickelt.

Eine Verbleibstudie richtet sich an Berufseinsteiger\*innen, die in diesem Sommer die Ausbildung zur Erzieher\*in abgeschlossen haben. Zusätzlich zur 1. Befragung der Fachschulabsolventinnen im Mai 2017 **erfolgt eine 2. Befragung ab 23. Oktober 2017** der dann im Arbeitsfeld angekommenen Fachkräfte. Die Absolvent\*innen sind bereits darüber informiert worden. Mit der Befragung wird analysiert, ob ein nennenswerter Anteil von ausgebildeten Erzieher\*innen andere Berufswege einschlägt, Brandenburg als Arbeitsort verlässt oder Folgequalifizierungen aufgenommen hat. Den Zugang zu den Fragebögen für diese Befragung werden wir später mitteilen.

**Zuvor aber und ergänzend möchte ich Sie um Ihre Mitwirkung in Ihrer Funktion als Träger bitten.** Eine **ONLINE-Trägerbefragung** soll systematische Erkenntnisse zur Personalsituation von Einrichtungsträgern in der Kindertagesbetreuung liefern und bisherige Aktivitäten zu Personalgewinnungs- und Personalplanungsmethoden (u.a. Nutzung der Möglichkeiten der KitaPersV) sowie Ausschreibungs- und Personalanwerbungsstrategien erfassen. Gleichzeitig sollen Hürden des Einsatzes von Quereinsteigern identifiziert werden, um auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse weitere Trägerunterstützungsmaßnahmen für erfolgreiche Strategien der Personalgewinnung, -bindung und des Personaleinsatzes sowie zum Auf- und Ausbau von multiprofessionellen Teams zu entwickeln.

Den **Fragebogen zur Trägerbefragung finden Sie unter folgendem Link:** <https://umfrage.hs-koblenz.de/index.php/624335?lang=de>. Selbstverständlich ist die Teilnahme an der Befragung freiwillig; ich bitte Sie aber sehr, sich zu beteiligen und den Fragebogen **bis spätestens 30. November 2017 auszufüllen**.

Erste Ergebnisse beider Studien werden Anfang 2018 erwartet; sie bilden eine Grundlage für die Fortschreibung des im Juni 2018 dem Landtag Brandenburg vorzulegenden Fachkräfteberichts. Die Ergebnisse sollen auch zur Diskussion der zukünftigen Fachkräftesicherung in Brandenburg beitragen.

Mit freundlichen Grüßen  
Im Auftrag  
Bettina Stobbe

## Leitfaden für Telefoninterviews

Sehr geehrte Frau/ sehr geehrter Herr,

mein Telefonat wurde ja bereits von der Abteilung 22 des Ministeriums für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg angekündigt, mein Name ist Armin Schneider von der Hochschule Koblenz. Mit dem Interview wollen wir von (per Zufall) ausgewählten Trägern erfahren, wie die Instrumente zur Personalgewinnung und Planung genutzt werden und wie diese weiterentwickelt werden sollen.

Die bereits durchgeführte Fragebogenerhebung hat einige Erkenntnisse hervorgebracht, die mit den Interviews tiefer erforscht werden sollen.

Das Gespräch wird aufgezeichnet. Die Audiodateien verbleiben an der Hochschule und werden nach der Auswertung gelöscht. Die Auswertung wird so vorgenommen, dass keine Rückschlüsse auf einzelne Träger möglich sind. Sollten Ort und Namen genannt werden, werden diese bei der Abschrift unkenntlich gemacht.

### 1. Bezogen auf Ihren Träger: Wie sieht die Stellensituation derzeit aus?

Bei welchen Stellen haben Sie Probleme bei der Besetzung?

Wo sehen Sie Gründe für diese Situation? (Rahmen, Träger, ...?)

Wie ist die Situation bei der Besetzung/ Nachbesetzung von Leitungsstellen?

Wenn es Schwierigkeiten zur Nachbesetzung von Leitungskräften gibt, aus welchen Gründen?

Welche Qualifikation und Qualifizierungsangeboten Leitungen sind bei Ihnen vorhanden? Welche sind notwendig? Wie sorgen Sie dafür?

Bei der Befragung kam heraus, dass viele Träger Probleme mit der Sicherung des Fachkräftebedarfs gerade in Stoßzeiten haben. Wie sieht das bei Ihnen aus? Und: was sind hier die Gründe, was könnte Abhilfe schaffen?

Als Gründe für den aktuellen Personalbedarf wurden Langzeiterkrankungen genannt. Wie sieht das bei Ihnen aus (wie lange? wie oft)? Wie gehen Sie damit um?

### 2. Aus der Befragung ergeben sich hohe Fluktuationen bei den Mitarbeiter/innen. Welche Gründe sehen Sie aus Ihrer Erfahrung vor allem? Wo sehen Sie als Träger Möglichkeiten, die hohe Fluktuation zu verringern?

**3. Welche Rolle spielen bei Ihrem Träger befristete und Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse?**

Wo hoch ist bei Ihnen der Anteil von Teilzeit-Beschäftigten?

Wo liegen Ihrer Meinung nach die wichtigsten Gründe für die Teilzeitbeschäftigung (Person der Beschäftigten oder „systemimmanent“)?

In der Fragebogenerhebung kam heraus, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Gesundheitsgründe wichtige Teilzeitgründe sind. Wie ist das bei Ihnen?

Insgesamt wurde ein hoher Befristungsanteil mit der Erprobung von Mitarbeiter/innen begründet. Wie sehen Sie das? Was sind die Gründe?

**4. Für das Bildungsministerium ist es wichtig, wie die bereits vorhandenen rechtlichen Spielräume, Instrumente und Unterstützungsangebote zu Fragen der Personalplanung und des Personaleinsatzes genutzt werden und wie diese weiterentwickelt werden können.**

**Wie stehen Sie generell zu den vorhandenen Möglichkeiten der Personalgewinnung, der Flexibilität und Unterstützung in Brandenburg?**

Wie nutzen Sie die Regelung für Vertretungsfälle? (§2 Absatz 2, Kita-Personalverordnung)

Wie werden Jahresarbeitszeitmodelle genutzt? Warum? Warum nicht?

Wie wird die Personaleinsatz-Steuerungsdatei genutzt? Warum? Warum nicht?

Wie sieht es bei der Nutzung der Gutscheine aus dem Landesprogramm „Zeit für Anleitung“ aus? Warum? Warum nicht?

Wie nutzen Sie die Möglichkeiten der Beschäftigung von Quereinsteigern? (§ 10 Kita-Personalverordnung)

Haben Sie schon einmal Kontakt mit einer „Konsultationskita zur Fachkräftegewinnung und -qualifizierung“ gehabt und/oder sich kollegial beraten lassen?

Welche Möglichkeiten oder Notwendigkeiten der Verbesserung sehen Sie jeweils?

Welche Maßnahmen ergreifen Sie als Träger zur Personalgewinnung, zur Personalplanung und zum Personaleinsatz?

**5. Wohin soll es gehen?**

Wenn Sie Einfluss auf die Möglichkeiten zur Unterstützung als Träger bei der Personalgewinnung und -bindung in ihrer Arbeit hätten, welche drei Dinge würden Sie als erste verändern?

**6. Nimmt der Träger selbst Fortbildung in Anspruch? Wenn ja, zu welchen Fragen?**

Sind ihnen Angebote dazu bekannt?

Zum Schluss habe ich noch einige **allgemeine Fragen** zu Ihrem Träger und zu Ihnen:

A: Wie viele Einrichtungen befinden sich in Ihrer Trägerschaft?

B: Welche Funktion haben Sie beim Träger?

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

## Aussagen Telefoninterviews

Thema	<b>Unterthemen, Beispiele (Anzahl der expliziten Ausführungen zum jeweiligen Thema)</b>
<b>Stellensituation</b>	<p><b>Probleme bei der Besetzung von Stellen (8)</b></p> <p>„Wenn ich allerdings Vertretungsfälle habe, Urlaub und Krankheit, dann ist das schon in Stoßzeiten auch ziemlich eng. Aber vielleicht noch schlimmer sind die Randzeiten. Die Randzeiten sind noch schlimmer, also noch schwerer abzusichern. Die sind nicht schlimm, die sind schwerer abzusichern.“ (A)</p> <p>„Ich sage jetzt mal, Stellensituation sieht schlecht aus. Fachpersonal fehlt massiv. Ja, Gewinnung, man kann es versuchen, aber man muss viele Quereinsteiger einstellen, was ja auch nicht unbedingt rationell ist“ (B).</p> <p>„Wenn wir vor zwei Jahren noch bestimmte 20 Bewerbungen für die Kita bekommen haben, wenn wir ausgeschrieben haben, sind wir jetzt froh, wenn noch fünf kommen. Und von der Qualität her ist das auch etwas ... hat es auch etwas nachgelassen.“ (D)</p> <p><b>Keine Probleme (3)</b></p> <p>„Also, es fehlen in XX [über zehn] Einrichtungen derzeit, ja, nur eine Mitarbeiterin.“ (F)</p> <p>„Wir haben mehr Personal als der Gesetzgeber uns als Mindestausstattung vorsieht. Dennoch reicht das bei der Krankensituation – und wir sind ein junges Unternehmen, wir haben viele Mitarbeiterinnen, die relativ plötzlich in Elternzeit oder in Mutterschutz gehen, ins Beschäftigungsverbot – eigentlich nicht aus.“ (H)</p> <p>„gut“ (I)</p> <p>„Wir suchen im Kindertagesstätten-Bereich immer Personal.“ (K)</p>
	<p><b>Gründe für die Situation (2)</b></p> <p>„Na, zum einen, denke ich, dass der Beruf ja nicht ganz ohne ist, also, dass man ganz schön an die Grenzen gerät, weil ja der Schlüssel vom Personal zum Kind einer der schlechtesten hier ist in Deutschland. Dass es also die Jugend abschreckt, so einen nervenaufreibenden Beruf zu ergreifen. In der Bezahlung sehe ich das eigentlich weniger. Also, damals, als gestreikt wurde, hatte ich mich auch gefragt: Die Bezahlung ist so schlecht? Finde ich nicht. Ich denke, dass es wirklich dieser anspruchsvolle Job ist, allen gerecht zu werden, und dass die Jugend das schnell an die ... oder die jungen Leute schnell an die Grenzen geraten.“ (E)</p>

Thema	<b>Unterthemen, Beispiele (Anzahl der expliziten Ausführungen zum jeweiligen Thema)</b>
	<p>„Zum einen ist nach wie vor die Personalausstattung, der Personalschlüssel nicht der Situation angemessen, weil eben die Nichtberücksichtigung von Krankheit, Urlaub und Fortbildung in irgendeiner Weise in dem Personalschlüssel erfasst wird. Und dadurch steht grundsätzlich zu wenig Personal zur Verfügung. Selbst, wenn ein Träger wie wir zehn Prozent mehr Personal hat, was, glaube ich, sehr ungewöhnlich ist.“ (H)</p>
	<p><b>Beispiele</b> <span style="float: right;"><b>(3)</b></span></p> <p>„Wir haben jetzt dann eben halt mit Aushilfspersonal versucht und Umsetzung, dass dann jetzt wenigstens fünf, sechs vor Ort sind. Aber das ist halt schon fast Dauerzustand in dieser Einrichtung, dass so viele fehlen. Absprachen mit den Eltern gehen natürlich auch nur in begrenztem Rahmen, denn die haben natürlich auch ihren Job ... das kann ich mal machen. So, wie heute, wenn es wirklich nicht mehr anders geht. Aber öfter geht es nicht“ (J)</p> <p>„Das Problem sind die Krankenausfälle“ (J)</p> <p>„Und die anderen, die sozusagen auf der Suche sind und sich bei uns bewerben und sich für jemand anders entscheiden, da liegt es zum einen sicher auch daran, dass der öffentliche Träger ein anderes, ja, Tarifniveau hat, als wir als XX“ (C)</p> <p><b>Besetzung von Leitungsstellen</b></p> <p>„Kommt auf die Größe der Einrichtung an. Je kleiner die Einrichtung, desto schwieriger, weil das einfach von dem, ja, von dem finanziellen her, was die dann als, ich sage mal, Aufwandsentschädigung oder als Gehalt dafür bekommen, noch ganz viele Zusatzaufgaben machen, was in keiner Relation steht.“</p>
	<p><b>Qualifikation von Leitung (9)</b></p> <p>Qualitätszirkel, Supervision, Klausurtagung, kollegiale Beratung: „Und dazu eben in Abstimmung mit mir, alles, was sie brauchen. Der eine braucht mehr Kommunikation. Der andere hat ein Führungsthema. Der Dritte weiß nicht, wie Betriebswirtschaft funktioniert. Dann gucken wir eben individuell. Wer braucht da was? Und dann gibt es entsprechende Angebote“ (H)</p> <p>„Wir haben unsere Leiter irgendwann mal nachqualifiziert oder regelmäßig mal zu Führungsseminaren geschickt. Aber ansonsten haben wir halt unsere Leiter alle schon lange.“ (B)</p> <p>„Also, bei uns haben die meisten ... also, fast alle Leitungen haben einen Sozialfachwirt absolviert. Der wurde auch vor etlichen Jahren vom Träger gefördert.“ (F)</p> <p>„Die war in Berlin gewesen und hat da so einen Management-Kurs gemacht. Also, da haben wir uns ganz aktiv drum gekümmert, dass das auch anerkannt wird und so. Also, in Zusammenarbeit dann mit dem Landkreis.“ (G)</p>

Thema	<b>Unterthemen, Beispiele (Anzahl der expliziten Ausführungen zum jeweiligen Thema)</b>
	<p>„Wir haben ja in Oranienburg bzw. in Brandenburg diesen DaBEI-Verein. Daraus partizipieren wir unsere Weiterbildungsgeschichten im Großen. Ich sage mal und alles andere wird intern im Kindergarten selbst bestimmt. Das heißt, die Kita-Leiterin analysiert, was notwendig ist und sucht sich danach die entsprechenden Partner für die Weiterbildung.“ (I)</p> <p>„Bei uns für die Kitaleitung gibt es kein spezielles Qualifizierungsangebot. In den beiden Fällen bei mir werden beide Kita-Leiterinnen die Fortbildung an den Fachhochschulen machen, die das anbieten. Eine an der FH in XXX. Dort nennt sich das, glaube ich, „Kitaleitung intensiv“. Und die andere ist aus XXX, also die Einrichtung ist in XXX. Die wird es an der Fachhochschule in XXX machen. Also, das nutzen wir, diese Angebote, weil dort halten wir als Träger jetzt speziell für Kitaleitung nichts vor. Was wir als Träger vorhalten, das sind Führungskräftemodule, die wir also trägerintern anbieten. [...] unter anderem auch Module, Basismodule „Führen und Leiten“ oder Führungsmodule für unsere eigenen Führungskräfte und da satteln wir natürlich auch noch auf.“ (K)</p>
	<p><b>Besondere Probleme</b></p> <p><b>Langzeiterkrankungen (4)</b></p> <p>„Also, das ist auch überall verbreitet, ob das Verwaltung oder Erzieherstellen sind. Das ist häufig. Man kriegt die Leute auch schlecht zurück. Also, der Weg zur Arbeit ... ja, es ist unterschiedlich. Manchmal löst es sich von alleine, dass die Leute durch ihre Krankheit die Einsicht bekommen, dass die Arbeit für sie nichts ist oder, ja, sie haben einen schweren Einstieg wieder.“ (B, zu Langzeiterkrankungen)</p> <p>„Das ist ... teilweise sind das von Hüftoperation, also wirklich Operationen, Krebserkrankungen, also organisch bedingte Erkrankungen, dann auch Burnout natürlich, depressive Stimmungen, auch das – ja.“ (F)</p> <p>Ca. 4 Prozent Langzeiterkrankungen bei den pädagogischen Mitarbeiter/innen (H)</p> <p><b>Beschäftigungsverbote im Mutterschutz (2)</b></p> <p>„Also, das Problem ... was heißt Problem? Der positive Trend setzt sich natürlich nicht nur bei den anderen fort, sondern natürlich bei unserem eigenen Personal auch. Also, das ist bei uns ein riesen Problem. Gerade, wenn Mitarbeiterinnen schwanger werden, werden die sofort auch vom Betriebsarzt gesperrt für die Arbeit. Die kriegen sofort ein Beschäftigungsverbot. Und da adäquat andere Personen zu finden, die direkt bei uns beginnen, ist absolut nicht möglich.“ (C, zu Mutterschutz)</p> <p><b>Stoßzeiten (2)</b></p>

Thema	<b>Unterthemen, Beispiele (Anzahl der expliziten Ausführungen zum jeweiligen Thema)</b>
	<p>„Bei den kleineren Einrichtungen ist das immer nicht ganz so einfach. Da haben wir es dann auch wirklich schon gehabt, dass wir, ja, noch mal extern Stellen ausgeschrieben haben, um dann gerade diese Stoßzeiten abzufangen. Wir überlegen jetzt auch, ob wir eine Art Springer auch noch mit einstellen, der dann immer mal wieder, wenn diese Stoßzeiten sind, aushelfen kann.“ (D, zu Stoßzeiten)</p> <p>„Also, wenn wir alle da sind, keiner krank ist, keiner im Urlaub, keiner im Beschäftigungsverbot, dann kriegen wir das zu den Stoßzeiten ganz gut gehandelt. Ich muss aber sagen, wir sind eine relativ kleine Einrichtung. Wir haben ja nur 52 Kinder.“ (E)</p> <p><b>Stichtagsregelung (1)</b></p> <p>„Es gibt ... ich sehe Schwierigkeiten darin, wie das Land Brandenburg die Stichtagsregelung vorsieht. Da gibt es durchaus Probleme, denn sie haben mitunter gerade in Horten einen Abgang von Kindern im Juni, Juli. Das schlägt sich auf die Stichtage aus. Die gelten im Land Brandenburg – ich weiß nicht, ob Sie damit vertraut sind – für die nächsten drei Monate.“ (F)</p>
<b>Fluktuation</b>	<p><b>Fluktuation (Heimatnähe, Bezahlung) (4)</b></p> <p>„Gerade auch bei den Erziehern ist es ganz häufig, dass immer wieder Leute, wenn sie welche finden, manchmal nach kurzer Zeit, manchmal nach ein bisschen längerer Zeit wieder aufhören, weil sie in der Nähe ihres Umfeldes, ihres Wohnumfeldes was gefunden haben“ (B)</p> <p>„Gibt es unterschiedliche Gründe. Ein Grund ist, dass der Speckgürtel von XXX ein relativ teurer ist und wir jahrelang Mitarbeiterinnen hatten, die lange Fahrtwege auf sich genommen haben aus dem XXX Umland, die heute sagen: „Wir haben da draußen jetzt gebaut. Ich fahre jeden Tag zwei Stunden. Ich liebe die Einrichtung, aber es gibt noch eine andere Lebensqualität.“ [...]: Dann gibt es diejenigen, die studieren, die wegen der Liebe, wegen was auch immer wegziehen.“ (H)</p> <p>„Also, die Gründe für Fluktuation sehe ich da zum einen in der unterschiedlichen Bezahlung. Ja, also, es ist ja so, dass die freien Träger doch tarifmäßig, sofern sie eigene Tarife haben, doch unter dem kommunalen Tarif liegen. Das macht schon was. Da andere ist natürlich, was ich jetzt bei mir in der ländlichen Region halt feststelle – so, wie ich vorhin schon gesagt habe –, dass Mitarbeiter sich doch eher wohnortnah orientieren“ (K)</p> <p><b>Fluktuation (durch Mutterschutz und Elternzeit) (3)</b></p> <p>„Es gibt Einrichtungen, die einen relativ festen Stamm haben, wo sich wenig bewegt. Und es gibt Einrichtungen, wo eine recht hohe Fluktuation vorliegt. Insgesamt habe ich aber auch den Eindruck, dass die Fluktuation stärker ist noch als früher, weil die Möglichkeiten durch die jetzige Marktsituation andere sind.“ (F)</p>

Thema	<b>Unterthemen, Beispiele (Anzahl der expliziten Ausführungen zum jeweiligen Thema)</b>
	<b>Fluktuation kein Thema (4)</b>
<b>Befristete Beschäftigungsverhältnisse</b>	<p><b>Nähere Angaben (4)</b></p> <p>„Wir sind aber eigentlich immer bemüht, wenn wir dann schon befristete Verträge haben, auch die, wenn die Erzieher gut sind, natürlich auch zu halten. Es gelingt uns nicht immer, wird uns auch nicht immer gelingen.“ (D)</p> <p>„Das haben wir ein bisschen aufgelockert. Normalerweise hatten wir nach zwei Jahren, jetzt gucken wir teilweise nach einem Jahr oder aber, wenn wir merken, es ist viel Konkurrenz da und es ist wirklich eine sehr gute Mitarbeiterin, auch gleich nach dem Probehalbjahr.“ (F)</p> <p>„Im Moment eine große Rolle, weil wir viele Schwangerschaften haben. Und insofern haben wir dort auch – ich sage mal – eine gute Anzahl an befristeten Arbeitsverträgen.“ (I)</p> <p>„[...] Befristungen, ja, natürlich, gerade Befristungen aufgrund von Krankheits- und Schwangerschaftsverträgen, aber auch eben zeitliche Befristung. Damit arbeiten wir auch. Merken aber natürlich, dass wir, wenn wir mal eine unbefristete Stelle ausschreiben, können wir doch eine andere Quantität und Qualität von Bewerbern kriegen.“ (J)</p>
	<p><b>Keine befristeten Beschäftigungsverhältnisse (5)</b></p> <p>„Also, wir haben ganz lange Zeit befristet auf zwei Jahre, sind damit sehr gut gefahren. Haben jetzt etwas umgeschwenkt auf unbefristete. Müssen wir erst mal gucken. Kann ich Ihnen jetzt noch gar keine Auskunft geben, weil wir das noch gar nicht ausprobiert haben. Also, wir sind jetzt im Prinzip bei der neuen Stellensuche dabei, unbefristete Verträge anzubieten. Aber, ja, ob wir damit besser fahren, kann ich Ihnen jetzt gar nicht sagen.“ (B)</p> <p>„Wir stellen seit drei Jahren unbefristet ein. Wir haben aktuell keine befristete Stelle“ (H)</p> <p>(K)</p>
<b>Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse</b>	<p><b>Interne Gründe (3)</b></p> <p>Betreuungsbedarf (A)</p> <p>„Also, das merken wir auch, bisher können wir das aber immer relativ gut abfangen, weil wir hauptsächlich ja mit 30-Stunden-Verträgen arbeiten und dann im Prinzip auf eine flexible Arbeitszeitgestaltung gehen und dann immer genug Puffer haben, dass die Mitarbeiterinnen dann noch quasi Stunden übernehmen zusätzlich. [...] Momentan ist es so, dass wir alle Verträge nach und nach jetzt angepasst haben auf 30 Stunden, plus zehn Stunden flexible Arbeitszeitgestaltung, aber diese 30 Stunden halt immer als Basis haben. Also, für alle Neueinstellungen haben wir fast immer 30 Stunden als Basis, um einfach besser planen zu können, dass wir dann einen Puffer haben, wenn wirklich mal Spitzen kommen sollten.“ (D), (K)</p> <p><b>Wunsch der Mitarbeiter/innen (4)</b></p>

Thema	<b>Unterthemen, Beispiele (Anzahl der expliziten Ausführungen zum jeweiligen Thema)</b>
	<p>„Auf Wunsch ja, aber in der Regel sind die meisten ja für Vollbeschäftigung“ (B), (E), (F)</p> <p>„Es gibt ältere Mitarbeiterinnen oder junge Mütter, die sagen: Uns genügen 20 Stunden, uns genügen 30 Stunden. Und teilweise ist es aber so, dass wir in Horteinrichtungen aufgrund der Bedarfe keine 40 Stunden geben können, weil es dort nicht so viel nützt.“ (F)</p> <p>„Und Teilzeit haben wir alle Mitarbeiter angestellt in dem Bereich, aber so, dass die quasi eine Mindestarbeitszeit haben von meist 30 oder 32 Stunden und darüber hinaus die Anpassung erfolgt, weil wir ja gerade hier im Land XXX vierteljährlich unser Personal sozusagen anpassen müssen. [...], aber der Trend bei den Mitarbeitern geht einfach dahin, dass die nicht mehr Vollzeit arbeiten wollen, weil es auch doch ein sehr anstrengender Beruf ist, eine ganz anstrengende Tätigkeit und deshalb viele zufrieden sind, wenn sie nur – ich sage jetzt mal – keine 40, sondern vielleicht bloß 35 Stunden die Woche arbeiten.“ (C)</p> <p><b>Aushandlungsprozess (2)</b></p> <p>„Wir bieten alles an. Wie besprechen das mit den Bewerberinnen, was für sie gut ist. In der Ausschreibung steht bei uns: ab 20 Stunden aufwärts bis 40 Stunden. Und wir suchen insbesondere natürlich ... das ist die Regel bei uns, desto kleiner die Kinder sind, desto lieber stellen wir 40-Stunden-Kräfte ein, um stabile Bezugspersonen zu haben. Und da scheinen wir uns auch zu unterscheiden. Es gibt viele, die bewerben sich bei uns, weil wir 40-Stunden-Stellen anbieten. Und wir haben alles. Es ist bunt gemischt und ich sage immer, es muss irgendwie Topf auf Deckel passen.“ (H)</p> <p>Gründe sowohl in den Personen als auch in der Organisation: „Also, wir sind eigentlich mit den Beschäftigten einer Meinung, dass zwei Hände mehr uns weiterbringen als 40 Stunden.“ (J)</p>
<b>Nutzung vorhandener Instrumente</b>	<p><b>Regelung für Vertretungsfälle (§2 Absatz 2, Kita-Personalverordnung):</b></p> <p><b>Wird nicht genutzt (6)</b></p> <p>(A), (D), (G), (I), (J)</p> <p>Haben keine Vertretungsfälle (B)</p> <p>„Wir haben also eine gute Fee – nennen wir sie –, die ist nicht ausgebildet, die ist eine ausgebildete XX, ist berentet in ihrem Beruf und kann also bei uns auf 450-Euro-Basis hier immer aushelfen. Und, wenn wir die nicht hätten, würde es manchmal für uns ganz schön schlecht aussehen. Das Problem ist nur, dass wir sie nicht bezuschusst bekommen vom Land, also nicht voll bezuschusst. Das wäre toll, wenn man dafür mehr Geld hätte.“ (E)</p> <p><b>Wird genutzt (F) (2)</b></p> <p>„Wir nutzen die 5-Prozent-Regel schon, also, auch im Jahresdurchschnitt definitiv. Allein ist oftmals der Faktor, also, wenn wir pädagogisches Personal nicht übers Land finanziert bekommen, dann müssen wir an die Kommune. Und, wenn</p>

Thema	<b>Unterthemen, Beispiele (Anzahl der expliziten Ausführungen zum jeweiligen Thema)</b>
	Kommune nicht das Personal finanziert, dann wird es schon knirsch, denn dann kann man als einziges noch Elternbeiträge anpassen. Und mehr Handlungsmöglichkeiten haben wir ja da nicht mehr.“ (K)
	<p><b>Jahresarbeitszeitmodelle</b>  <b>Nicht genutzt (A),(B),(D),(E), (G), (I), (J), (eigene Regelung: K) (8)</b>  „Ganz ehrlich gesagt hat sich die Notwendigkeit noch nicht ergeben. Also, mit den bisherigen Arbeitszeitregelungen kommen wir eigentlich ganz gut hin. Es ist so, dass ein Teil sicherlich auch in der Kita individuell geregelt wird, was die Leiterin an sich regelt mit den Arbeitszeiten. Das ist eigentlich zum großen Teil eigentlich der Leitung immer übertragen. Also, ich glaube, in einer Einrichtung die haben sogar ein Jahresarbeitszeitmodell. Aber das ist wirklich so, das überlassen wir im Groben und Ganzen eigentlich auch unserer Kita-Leitung.“ (D)  <i>Nicht bekannt (F) (2)</i>  „Also, wir haben insoweit flexible Arbeitsverträge, dass mehr und minder Stunden in einem bestimmten Umfang gemacht werden können. Damit kommen wir auch gut hin. Also, das ist ... ja. Ein richtiges Arbeitszeitmodell haben wir nicht.“ (H)</p>
	<p><b>Personaleinsatz-Steuerungsdatei</b>  <b>Nicht bekannt (1)</b>  „Was ist denn das?“ (A)  <b>Nicht genutzt (6)</b>  „Haben wir nicht, nein“ (B)  Nein (C), (E), (I)  „Wir haben etwas Selbstgebautes“ (J)  „Nein, weil wir sie für nicht ... weil sie aus unserer Sicht fehlerhaft ist.“ (H)  <b>Wird genutzt (D), (F) (3)</b>  „Ja, die nutzen wir und sind da jetzt auch in den letzten Wochen ganz eng mit dem Ministerium im Austausch gewesen, weil wir so ein paar kleine Dinge festgestellt haben, die, na, ich will jetzt nicht sagen, die Rechenfehler waren, aber die ... also, da hat sich unser Verwaltungszentrum in XXX mit dem MBSJ ganz eng auseinandergesetzt.“ (K)</p>
	<p><b>Gutscheine Landesprogramm „Zeit für Anleitung“</b>  <b>Nicht genutzt (A), (D), (E) (4)</b>  „Nein, bei uns kriegt jeder seine Einarbeitungszeit so, wie er sie braucht“ (B)  <b>Genutzt (C), (F), (J) (4)</b>  Wird für alle Auszubildenden genutzt (H)</p>

Thema	<b>Unterthemen, Beispiele (Anzahl der expliziten Ausführungen zum jeweiligen Thema)</b>
	<b>Nicht bekannt (I), (K) (2)</b>
	<p><b>Quereinsteiger (§10 Kita-Personalverordnung)</b></p> <p><b>Kein Thema (5)</b></p> <p>„Da haben wir jetzt immer noch genug Bewerbungen gehabt von staatlich anerkannten Erziehern.“ (A)</p> <p>„Es meldet sich ja bei uns gar keiner“ (G)</p> <p>(K)</p> <p><b>Wird genutzt (3)</b></p> <p>„Ja, die nutzen wir schon. Das ist ja manchmal auch gar nicht so schlecht, aber wir sind immer bestrebt, die Leute einzustellen, aber dann eben doch irgendwie noch nachträglich auszubilden, damit wir sie dann auch flexibel einsetzen können.“ (B)</p> <p>„Also, was wir da im Besonderen nutzen, ist im Grunde die Anstellung von Mitarbeitern, die noch keine ausgebildeten Erzieher sind, die jetzt gerade mit einer Ausbildung beginnen und berufsbegleitend sozusagen die Ausbildung machen und bei uns angestellt sind. Das ist meistens so, dass die für 20 Stunden bei uns tätig sind, weil sie ja zwei Tage in der Woche sozusagen für die Schule frei haben müssen. Und die anderen Tage arbeiten sie bei uns. Und das zeigt sich auch, dass man die Mitarbeiter auch gut halten kann in der Zukunft. Also, wenn die bei uns mal wirklich ihren Platz gefunden haben mit der Ausbildung und sich da auch gut begleitet fühlen, setzen sie auch hinterher ihre Tätigkeit bei uns fort.“ (C)</p> <p>„Das ist natürlich ein ambivalentes Thema, weil auch durch Zeiten der Schule und so stehen die den Einrichtungen nicht immer zu Verfügung. Es gibt Modelle, zehn Tage in der Einrichtung, zehn Tage in der Schule. Das heißt, das erfordert schon Flexibilität. Teilweise brechen die Berufsbegleitenden auch ab oder zeigen sich als nicht geeignet in Ausnahmefällen. Grundsätzlich haben wir das aber oder sehen wir das als positives Instrument auch an, darüber halt auch genügend Personal zu akquirieren. Und wird durchaus auch als wertvolle Ergänzung gesehen in Einrichtungen.“ (F)</p> <p>Wird genutzt (J)</p> <p><b>Finanzierungsproblematik (3)</b></p> <p>„Eine Quereinsteigerin, die war im Prinzip Erziehungshelferin. Die haben wir dann in Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit fortgebildet zur Erzieherin, also zu staatlich anerkannten Erzieherin. Aber bei uns ist es eher so, dass wir bei den Einstellungen fast immer nur staatlich anerkannte Erzieher beschäftigen. Hat was mit der Finanzierung einfach der Stellen zu tun. Wir sind ja im öffentlichen Dienst bei uns. Und da ist es eher so, das muss natürlich alles irgendwo finanziert werden. Und da achtet im Prinzip bei uns unsere Gemeindevertretung schon sehr darauf, dass wir natürlich auch so viel wie möglich von den Personalkosten vom Kreis bzw. vom Land wiederbekommen. Hat einfach was mit der</p>

Thema	<b>Unterthemen, Beispiele (Anzahl der expliziten Ausführungen zum jeweiligen Thema)</b>
	<p>Haushaltsführung zu tun. Und deswegen, wenn ich jetzt einen Quereinsteiger beschäftige, für den kriege ich 70 Prozent Personalkostenzuschuss und beim vollwertigen Erzieher 85 Prozent. Und das ist natürlich dann einfach die Finanzierungsgeschichte. Aber wir haben es schon gemacht in einer Einrichtung. Das hat eigentlich auch sehr gut funktioniert. Sicherlich wird es so sein, wenn sich jetzt der Druck erhöhen sollte auf dem Arbeitsmarkt, dass wir keine geeigneten Erzieher mehr finden, dann werden wir auch über so was wieder nachdenken.“ (D)</p> <p>„Was wir natürlich probieren, ist, Leute, die im weitesten Bereich der Pädagogik angesiedelt sind, wenn wir der Meinung sind, dass sie geeignet sind, in das normale pädagogische Personal eingerechnet zu bekommen. Richtige Quereinsteiger – nein, nur über die Ausbildung dann.“ (H)</p> <p>„Ich glaube, der Dreh- und Angelpunkt ist die grundsätzliche Personalausstattung der Häuser und die auch finanzielle Unterstützung von Einrichtungen/Trägern, die ausbilden. Ja? Denn ... also, uns ärgert es zum Beispiel als Träger, dass inzwischen diese Quereinsteiger mit 80 Prozent ins notwendige pädagogische Personal einfließen dürfen. Mir wäre es lieber, die Zahl läge bei 50 oder 40, weil diese Menschen tatsächlich viel Anleitung brauchen. Wir haben da auch einen hohen – ich muss jetzt mal sagen – Ausschuss. Also, wir haben uns das gestern noch mal angeschaut. Ein Drittel der Auszubildenden macht bei uns die Ausbildung nicht fertig oder wir übernehmen sie hinterher nicht. Und da hat die Landesregierung oder das Ministerium wahrscheinlich dem Druck anderer Träger nachgegeben, dass man die jetzt mit 80 Prozent einrechnen darf. Ich halte das genau für die falsche Richtung, weil damit natürlich ... wir wissen, dass es Träger gibt, die Beschäftigten fast nur noch Auszubildende, um irgendwie ihre Lücken zu stopfen. Die haben einen ganz anderen Ansatz. Das halt ich für falsch. Das ist ... das macht die Ausbildung nicht besser und führt zu einer noch größeren Belastung vor Ort, weil natürlich man geneigt ist als Arbeitgeber zu sagen: „Wieso? Die ist doch mit 80 Prozent im pädagogischen Personal. Stellt euch mal nicht so an, die kann doch eine Gruppe nehmen.“ Kann sie eben nicht. Kann sie, wenn sie gut ist, irgendwann im zweiten oder im dritten Ausbildungsjahr, aber nicht im ersten. Also, ich glaube, dass man da im Moment in eine falsche Richtung geht und – das weiß auch Frau XXX und die anderen Damen da, weil ich da eine große Fürsprecherin bin, es wird ... bei dem Thema der Quereinstiege wurde jahrelang jetzt in den ersten Jahren auf die Einrichtungen geguckt und es wurde also ständig den Leiterinnen und den Erzieherinnen gesagt, was sie alles tun müssen für diese Quereinsteiger. Und man hat nie die Träger in den Blick genommen.“ (H)</p>
	<p><b><i>Konsultationskita zur Fachkräftegewinnung und -qualifizierung</i></b>  <b><i>Nutzung undifferenziert oder generell (5)</i></b></p> <p>„Ja. Das ist über den Leiterinnenkreis und das wird über die Praxisberatung absolviert, also die bieten das an.“ (A)</p> <p>„Das machen unserer Kitas untereinander“ (B)</p>

Thema	<b>Unterthemen, Beispiele (Anzahl der expliziten Ausführungen zum jeweiligen Thema)</b>
	<p>Eine Kita ist Konsultationskita (H)            Generelle Nutzung der Konsultationskitas zum Austausch (I), (J)  <b>Keine Nutzung (3)</b>            Nein (C), (D), (K)</p>
<p><b>Anregungen</b>  <b>Wo soll es hingehen?</b></p>	<p><b>Verbesserungsmöglichkeiten</b>  <b>Randzeitsituation (A) (1)</b>  <b>Mehr oder bessere Ausbildung (3)</b>            „Ja, ich denke mal, die Ausbildung ist nicht mehr so intensiv, wie sie mal war. Und da hat man doch manchmal, dass die jungen Leute oder die Ausgebildeten dann einen staatlich anerkannten Erzieher haben, aber dann noch viel lernen müssen, viel dazulernen müssen. Ich meine, wenn das Team, wenn das alles stimmt, dann funktioniert das auch. Aber da war das Niveau schon mal höher.“ (A)            „Ja, was soll man ... im Prinzip ist es „mehr ausbilden“. Aber bei Erziehern ist es wirklich, ich sage jetzt mal, die erlassen irgendwelche Rundschreiben oder irgendwelchen Erlass und denken nicht darüber nach, dass es eigentlich gar nicht genug Fachkräfte gibt. Das haben wir ja im Prinzip bei diesem Betreuungsschlüssel, wo man sagt, eigentlich ändern sie die Betreuungsschlüssel im ganzen Land Brandenburg, wissen eigentlich, dass im Vorfeld schon Fachkräftemangel ist, aber es werden ja auch nicht genügend ausgebildet. Und dann sollte man vielleicht auch mehr Werbung an den Schulen machen, wo man die Leute ein bisschen in den Richtungen lenkt, auszubilden, wo man sie auch wirklich braucht.“ (B)            „Also, wir bemerken, dass junge Leute noch ganz, ganz viel Input brauchen, wenn sie bei uns anfangen. Also, trotz Praktika, die da waren. Wir sind auch immer sehr interessiert, selber Praktikumsstellen zu sein. Also, bei mir in den Kitas hat mindestens immer eine Erzieherin, wenn nicht sogar die Leiterin, den Praxisanleiter. [...] Ein Problem, was mich auch im Moment ein bisschen umtreibt, ist ja, dass bei uns im Land Brandenburg sehr viele junge Leute von den Fachschulen kommen, Erzieherfachschulen, die ja jetzt, sage ich mal, nicht so gute Bildungsabschlüsse, Schulabschlüsse hatten und über die Qualifizierung Sozialassistenten dann zum Erzieher gekommen sind. Dort merkt man eindeutig auch, dass ein Unterschied im Bildungssystem da ist. Das muss man sagen.“ (K)  <b>Ausbildungsvergütung (B) (1)</b>  <b>Werbung (1)</b>            „Ja, wir haben zur Gewinnung natürlich Werbung, Image, Mund-zu-Mund-Propaganda usw. Das sind die Dinge, die uns auch helfen, immer neue Mitarbeiter zu finden. Personalbindung – für uns ist wichtig, dass es in den Teams auch funktioniert, und dass wir hier auch eine gute Fortbildung anbieten können für die Mitarbeiter, dass sie sich da auch</p>

Thema	<b>Unterthemen, Beispiele (Anzahl der expliziten Ausführungen zum jeweiligen Thema)</b>
	<p>mitgenommen fühlen, dass sie auch immer auf dem neuesten Stand bleiben. Und wir haben jetzt tariflich auch selbst bei uns im Kreisverband noch mal zusätzliche Dinge vereinbart, die die Mitarbeiter sozusagen dazu bringen, ja, sich über bestimmte Sachen noch freuen zu dürfen, bestimmte finanzielle Anreize, die wir hier noch schaffen“</p> <p><b>Anreize zur Bindung (3)</b></p> <p>„Ist nicht so, wie das noch vor Jahren war, wo die Gewerkschaft voranschritt und gesagt hat, na ja, Mensch, wir brauchen jetzt soundso viel Prozent mehr. Sondern jetzt ist es so, dass wirklich wir als Arbeitgeber sagen, wir müssen irgendwas machen, dass wir die Mitarbeiter besser bezahlen, um sie auch bei uns binden zu können, bei uns behalten zu können, überhaupt für uns gewinnen zu können.“ (C)</p> <p>Direktausbildung in der Einrichtung (D):</p> <p>„[...]inwiefern wir natürlich auch als Träger die Möglichkeit hätten, direkt auszubilden, wie im Prinzip bei allen anderen Ausbildungsberufen. Also, dass wir nicht nur rein ... also, wir hätten auch durchaus Interesse selber auszubilden und selber eine Auszubildende einzustellen und die dann zur staatlich anerkannten Erzieherin auszubilden, also wirklich diese Direktausbildung zu machen. Oder inwiefern das dann auch vom Land gefordert werden würde, also, im Prinzip selber sich das Fachpersonal auszubilden, da hätten wir eigentlich ein relativ großes Interesse dran. Das wäre für uns interessant.“ (D)</p> <p><b>Mehr Personal (2)</b></p> <p>„Wir sind ein Elternverein und wir haben ganz viel, also mehr Elternarbeit, glaube ich, als staatliche oder kommunale Einrichtungen. Da hat man für die Portfolios überhaupt keine Zeit. Man ist ständig in der Gruppe. Man kann also weder vor- noch nachbereiten. Da wäre es toll, wenn man da mal ein paar Stunden kriegen könnte.“ (E)</p> <p>Personalschlüssel müsste verbessert werden (E)</p> <p><b>Stichtagsregelung ungeeignet (1)</b></p> <p>„Diese Stichtagsregelung, würde ich vorschlagen, ist nicht geeignet, um einen konstanten Personalschlüssel auch bedarfsgerecht zu führen. Das ist zwar unter dem Stichwort effizientes Vorgehen und effiziente Bedarfe ermitteln ins Leben gerufen worden, zeigt sich aber nicht praxistauglich, weil sie immer wieder auch natürlich mit Ausfällen durch Langzeitkranke, Schwangere zu kämpfen haben und immer auf diesen Personalschlüssel festgelegt sind.“ (F)</p> <p><b>Bedarfsgerechtere Lösungen (1)</b></p> <p>„Dieses 5-Prozent-Modell zeigt sich nicht unbedingt als günstiges Modell. Finde ich, ist nicht so wirksam, weil wir einfach die Bedarfe brauchen. Wir wissen ja nicht, wie viele Langzeitkranke uns das Jahr ereilen. Und nur 95 Prozent zu gehen, wäre für viele Einrichtungen zu wenig. Also, da müsste eine andere Lösung gefunden werden. Eine große Hürde besteht</p>

Thema	<b>Unterthemen, Beispiele (Anzahl der expliziten Ausführungen zum jeweiligen Thema)</b>
	<p>darin, dass Kommunen sehr unterschiedlich die Personalbedarfe auch handhaben in der Art, wie auch zusätzliche Kräfte und nach welchen Rahmenbedingungen, Entgeltgruppen diese eingesetzt werden können. Das ist von Kommune zu Kommune unterschiedlich. Ich sehe, eine ganz wichtige Verbesserung müsste dahingehend sein, dass Einrichtungen mit besonderen Bedarfen in sozialen Brennpunktgebieten stärker gefördert werden. Das geschieht zurzeit nur durch ein aktuelles „Kiez-Kita“-Projekt. Also, das ist wichtig.“ (F)</p> <p><i>Integrationsbereich ändern</i> (SGB 8 und SGB 12) (F) (1)</p> <p><b>Mehr Zeit für Kinder (1)</b></p> <p>„Was ich mir wünschen würde, wäre mehr Zeit für Kinder. Also, ich finde, dieser schriftliche Kram, das ist sehr, sehr zeitraubend. Also, man macht so manche Sachen, ich meine, die machen wir dann abends nach Feierabend, dass wir da irgendwie über die Runden kommen. Wenn wir das jetzt noch während der Arbeitszeit machen würden, würde die Zeit den Kindern fehlen.“ (G)</p> <p><b>Trägerqualität (2)</b></p> <p>„Und das Land Brandenburg, ich habe auch schon in ein paar anderen Bundesländern gearbeitet, ich traue mir das zu, das Land Brandenburg hat ein existenzielles Problem beim Thema Trägerqualität. Da ist nämlich nichts. Da gibt es diese großen freien Träger. Da gibt es das. Im kommunalen Bereich ist das hier eine mittlere Katastrophe. Und solange die Trägerqualität in diesem Land nicht stimmt, wird es auch Probleme geben vor Ort in den Einrichtungen. Und das kann die Erzieherin aus der Mäusegruppe nicht richten. Und die Leiterin aus der Kita Regenbogen auch nicht. Die haben nämlich andere Aufgaben. Und das ist ... das Land guckt immer auf diese Kitas und die sollen sich jetzt qualifizieren und jetzt sollen sie das noch machen und das und das. Und die Träger sind irgendwie außen vor und das ist ein Grundproblem meiner Meinung nach.“ (H)</p> <p>„Ich würde als Land versuchen, Empfehlungen zu erarbeiten zur Trägerqualität. Mehr kann man wahrscheinlich gar nicht machen. Kann ja nicht eingreifen. Ich würde zum Zweiten ein institutionalisiertes Forum schaffen für den Austausch von Trägern, weil ich glaube, da ist ein immenses Potenzial. Jeder macht hier irgendwas und keiner weiß, was der andere tut. Es gibt viele kleine Träger, diese ganzen kleinen Kommunen hier in Brandenburg. Da sitzt so eine Sachbearbeiterin, die macht noch nebenher Schule, Kino und Sportplatz. Die kann das alles nicht wissen. Das fehlt. Und die komplette Finanzierung der Kindertagesstätten in Brandenburg muss einmal komplett entrümpelt, ausgeleert werden und auf ganz einfache Füße – ich will nicht den Bierdeckel von Herrn Merz zitieren, aber so ähnlich. Also, die muss definitiv vereinfacht werden, damit alle Beteiligten mehr Zeit haben, sich um das Wesentliche zu kümmern.“ (H)</p> <p><b>Austausch (1)</b></p>

Thema	<b>Unterthemen, Beispiele (Anzahl der expliziten Ausführungen zum jeweiligen Thema)</b>
	<p>„Da fehlt mir schon, ich sage mal, auch die qualitative Unterstützung, also, dass man auch mit dem Träger gemeinsam einfach auch mal in die Gesprächsrunden geht und einfach mal den Erfahrungsaustausch untereinander hegt und pflegt. Also, da sind wir völlig außen vor. Also, da basteln wir viel zu viel alleine rum.“ (I)</p> <p><b>Weniger Meldeaufwand (1)</b></p> <p>„Wenn wir diese ständigen Personalmeldungen, was wir verpflichtet sind, alles ans Jugendamt zu melden, das ist immer so eine Sache, was manchmal hinten runter fällt, weil es dann im Alltag einfach nicht auf unserem Schirm steht, weil man ganz andere Sorgen hat. Und man muss einfach das Vertrauen zu uns haben, dass wir auch wirklich qualifiziertes Personal einstellen. Denn wir haben die Kita-Personalverordnung und nur solche Leute dürfen wir einstellen. Dass da ständig noch Meldungen erfolgen müssen, sobald eine Kraft mal sechs Wochen raus ist oder Neueinstellungen und Abmeldungen, das finde ich ziemlich aufwendig für uns. Das würde vielleicht einmal im Jahr vollkommen ausreichen. Das ist so eine Sache. Aber ansonsten kann das Ministerium da nicht viel machen. Die haben es einfach verpasst, sage ich mal, darauf zu reagieren, dass die älteren Kollegen jetzt alle aussterben und die Jungen nicht da sind. Was dann natürlich noch ein bisschen besser werden würde, dann wäre das natürlich auch mit dem Vertretungspersonal bei Krankheitsausfall leichter zu handeln. Gerade der Hortbereich hat es da extrem schwer. Ich habe meinetwegen 50 Hortplätze und habe mit Mühe und Not drei Leute da, weil ... eigentlich nur zwei, weil weniger Teilzeit. Davon kann kein Mensch mehr leben. Und gerade der Hortschlüssel, nur, weil die Kinder älter sind, heißt das noch lange nicht, dass die keine Bedürfnisse mehr haben.“ (J)</p> <p><b>Anregung Essen für alle (1)</b></p> <p>„Also, dass man dort vielleicht entweder sagt, dieses Land kann es irgendwie hinbekommen, dass dieses Essen für alle Kinder frei ist, oder dass man zumindest die Schulkinder und die Hortkinder, dass die dann ... nicht die einen nach Kita-Gesetz und die anderen nach Schulgesetz. Vielleicht ist da was machbar.“ (A)</p>
<b>Fortbildung für Träger</b>	<p><b>Vorhanden (8)</b></p> <p>„Von allen möglichen Ausbildungsträgern, vom Kreis“ (A)</p> <p>„Ich nehme Fortbildungen in Anspruch. Das sind im Regelfall ... also, ich habe jetzt gerade ganz aktuell mal mir ein dreitägiges Seminar gegönnt zum Thema Arbeitsschutz. Und meine Funktion da als Betriebsleiterin, das sind natürlich nicht die wirklich spannenden Themen, aber sie müssen halt sein. Ich nehme natürlich Themen wahr, die im Bereich Führung liegen. Da aber auch, muss ich ganz klar sagen, nicht beim Ministerium. Ich wüsste nicht, auf welcher Veranstaltung ich mich beim SFBB hier in Berlin-Brandenburg anmelden sollte. Das sind im Regelfall Veranstaltungen, die andere Träger anbieten im Bereich, ja, Führungskräfteverantwortung noch mal, Kommunikation, zielorientiert führen,</p>

Thema	<b>Unterthemen, Beispiele (Anzahl der expliziten Ausführungen zum jeweiligen Thema)</b>
	also letztendlich Seminare aus dem Führungsbereich. Ab und zu mal mache ich auch mal, weil es mich dann interessiert, ein pädagogisches Thema, dass ich sage, hier, jetzt bist du doch schon 20 Jahre oder 30 Jahre von der Uni weg, da gibt es jetzt mal wirklich was, da musst du dich doch mal inhaltlich mit beschäftigen.“ (H) Über einen Verein (I)

Folgende Funktionen beim Träger wurden genannt:

- Leitung (2x)
- Ordnungsamtsleitung
- Betriebsleitung (2x)
- Regionalleitung
- Geschäftsführung (2x)
- Personalleitung (3x)

Übersicht über die Größe der Träger:

- Kleine Träger: A, E, G, I, J
- Mittlere Träger: B, C, D, K
- Große Träger: F, H

## Fragebogen

(in einer Druckversion, die sich im Design von der online-Befragung unterscheidet, Filterfragen nicht berücksichtigt, aber alle Fragen beinhaltet)





**A3. Suchen Sie derzeit nach Personal für Einrichtungen in Ihrer Trägerschaft?**

Ja

Nein

**A4. Wie viele Ihrer Stellen sind derzeit nicht besetzt?**

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**A5. Wie viele Stellen haben Sie derzeit ausgeschrieben?**

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**A6. Wie stellt sich die Situation bei der Sicherung des Fachkräftebedarfs für Ihren Träger derzeit dar?**

Wir können alle zu besetzenden Stellen zeitnah (innerhalb von 3 Monaten) besetzen

Wir haben Schwierigkeiten, Stellen zeitnah (innerhalb von 3 Monaten) zu besetzen

Wir können Stellen nur nach langer Zeit (mehr als 3 Monate) wiederbesetzen

Insbesondere in Stoßzeiten (hoher Krankenstand, Urlaubszeit) können wir kaum den Personalbestand sicherstellen

Von Einrichtung zu Einrichtung unterschiedlich

Sonstiges

Sonstiges

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**A7. Wie stellt sich die Bewerber/innenlage dar?**

Wir finden geeignete Bewerberinnen und Bewerber

Wir finden kaum fachlich geeignete Bewerberinnen und Bewerber

Wir finden kaum Bewerberinnen und Bewerber, die zu unserem Trägerprofil passen

Wir finden Bewerberinnen und Bewerber, wenn wir auch in anderen Regionen ausschreiben

Wir können Stellen besetzen, wenn wir auf Qualifikationsniveaus verzichten

Wir finden Quereinsteiger nach § 10 KitaPersV

Sonstiges

Sonstiges

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**A8. Wie ermitteln Sie als Träger die Art des Bedarfs an Fachkräften?**

Kompetenzanalyse des Teams

Sozialraumanalyse

Rücksprache mit der jeweiligen Leitung







**A14. Wie stellt sich Ihr Personalbedarf in Bezug auf Stellen mit besonderen Funktionen dar?**

	Bedarf eher schwierig zu decken	Bedarf eher leicht zu decken	kein Bedarf
Leitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompensatorische Sprachförderung im Jahr vor der Einschulung gem. § 3 Abs. 1 Satz 6 KitaG	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bundesprogramm Sprach-Kitas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heilpädagog/innen, Heilerziehungspfleger/innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
andere besondere Funktionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**A15. Welche Berufsgruppen sind bei Ihnen angestellt?**

Erzieher/innen	<input type="checkbox"/>
staatlich anerkannte Kindheitspädagog/innen	<input type="checkbox"/>
staatlich anerkannte Sozialpädagog/innen	<input type="checkbox"/>
Absolvent/innen von Hochschulen und Berufsakademien im Feld von Erziehung, Bildung und Betreuung in der Kindheit	<input type="checkbox"/>
Säuglings- und Kinderkrankenschwestern/pfleger	<input type="checkbox"/>
Diplomerzieher/innen, Diplomvorschulerzieher/innen	<input type="checkbox"/>
(Diplom-) Rehabilitationspädagog/innen	<input type="checkbox"/>
Heilerziehungspfleger/innen	<input type="checkbox"/>
Heilpädagog/innen	<input type="checkbox"/>
Quereinsteiger/innen (gemäß § 10 Absatz 2-4 der Kita-Personalverordnung)	<input type="checkbox"/>

**A16. Welche Möglichkeiten des § 10 der Kita-Personalverordnung, Quereinsteiger zu beschäftigen, nutzen Sie?**

	Ja	Nein
tätigkeitsbegleitende Ausbildung (Abs. 2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
individuelle Bildungsplanung (Abs. 3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
profilergänzende Kräfte (Abs. 4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>











**B4. Wie sind Ihre Fachkräfte vergütet?**

TVöD/SuE

analog TVöD/SuE

Haustarif

kein Tarif vorhanden

**B5. Wie viele Kindertageseinrichtungen befinden sich in Ihrer Trägerschaft?**

1

2-3

4-5

6-10

über 10

**B6. In welchem Umfeld befinden sich Ihre Kindertageseinrichtungen?**

Berlin-nah

Stadt

stadtnah

ländlicher Bereich

**B7. Haben Sie noch Anmerkungen oder Ergänzungen zur Befragung oder zum Thema? Hier ist die Gelegenheit:**

**Vielen Dank für Ihr Mitwirken!**