

Quo vadis Personalentwicklung in Kitas?

Exploration der aktuellen Entwicklungen und Ergebnisse zum Stand der Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen

Kerstin Pack
Großfischbacherstr. 18
51674 Wiehl
Mobil: 0173 4569123

Personal in Not oder Personalnotstand? Diese Frage erübrigt sich mit Blick auf die aktuelle Situation in bundesdeutschen Kindertageseinrichtungen. Es fehlt bereits jetzt in vielen Ländern an Personal und Prognosen gehen davon aus, dass in 2030 über 230.000 Stellen in Kitas unbesetzt bleiben könnten. Es ist für alle Bereiche schwerer geworden, qualifiziertes Personal zu finden. Unternehmen und Betriebe sind bemüht mit Personalentwicklungsmaßnahmen entgegen zu steuern. Inwieweit dies auch im Feld der Kindertageseinrichtungen umgesetzt wird, bzw. zukünftig erfolgreich etabliert werden könnte soll im folgenden Beitrag näher betrachtet werden.

Hintergründe zur Situation der Personalentwicklung in Kitas

Das bildungspolitische Interesse an dem Bereich der Frühen Bildung, Betreuung und Erziehung von Kindern hat in Deutschland in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen. Unter anderem haben der sogenannte „PISA – Schock“ von 2001 als Reaktion auf das schlechte Abschneiden deutscher Schülerinnen und Schüler in der internationalen Schulleistungstudie PISA und die Ergebnisse neurowissenschaftlicher Forschung dazu beigetragen, dass die Frühe Bildung stärker in den Fokus von Gesellschaft und Politik gerückt ist (vgl. <https://bit.ly/2QnSe71>).

Aufgrund einer dadurch bedingten Weiterentwicklung der Kindertageseinrichtung (Kita) zu einem Bildungsort, entstand eine Professionalisierungsdebatte in deren Verlauf der Qualifizierungsbedarf pädagogischer Fachkräfte zum zentralen Thema wurde. Dabei wurde vor allem der Sinn und Nutzen einer Akademisierung der Fachkräfte intensiv diskutiert.

Angeheizt wurde diese Qualitätsdebatte im Jahr 2013 durch den gesetzlichen Anspruch auf Kindertagesbetreuung für jedes Kind ab dem 2. Lebensjahr. Mit einer derart hohen Zahl an interessierten Eltern hatten die politisch Verantwortlichen nicht gerechnet und in der Folge auch nicht geplant. Kalkuliert wurde mit einer Soll-Versorgungsgröße von 35 Prozent (%), doch zwei Jahre später beanspruchten 73 % der Eltern von zweijährigen und 55 % der Eltern der einjährigen Kinder einen Betreuungsplatz, 2019 lagen diese Werte schon bei 81 %, beziehungsweise bei 64 % (vgl. <https://bit.ly/3vJ4grV>).

Der u.a. auch daraus resultierende hohe Bedarf an Kita-Plätzen hatte direkten Einfluss auf die Aus-und Weiterbildung pädagogischer Fachkräfte. Die Nachfrage und Teilnahme an formalen und non-formalen Bildungsmöglichkeiten stieg kontinuierlich an. So nahmen in 2015 39 % der Fachkräfte aus Kindertageseinrichtungen privat oder beruflich an mindestens einer Fort-oder Weiterbildungsveranstaltung im Jahr teil. Im Vergleich zu

den Teilnahmequoten des Gesamtarbeitsmarktes (19 %) ist die Bereitschaft und die Möglichkeit, sich weiterzubilden, überdurchschnittlich ausgebildet (vgl. Fachkräftebarometer, 2018, Zahl des Monats Oktober).

Vor dem Hintergrund einer sich expansiv entwickelnden Nachfrage nach pädagogischen Fachkräften in Kindertageseinrichtungen und steigenden Anforderungen an die Qualität der pädagogischen Arbeit werden konkret und zeitnah an- und umsetzbare Lösungsansätze gesucht.

Ausgehend von der Annahme, dass Personalentwicklungsmaßnahmen (PE-Maßnahmen) ein geeigneter Lösungsansatz der Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen sein können, wird die PE als Gegenstand dieser Arbeit näher betrachtet. Zur Konkretisierung der oben dargestellten Problematik werden dazu im Folgenden zunächst weitere aktuelle Themen der Kindertagesbetreuung aus unterschiedlichen Perspektiven thematisiert. Daran anschließend wird der Frage nachgegangen, inwieweit sich Ansätze und Methoden der modernen PE aktuell im Feld der Kindertageseinrichtungen widerspiegeln. Grundlage der Betrachtung sind die aktuellen Publikationen des Deutschen Jugendinstitutes (DJI) und der Weiterbildungsinitiative frühpädagogischer Fachkräfte (WIFF). Ziel ist es, in diesen aktuellen Untersuchungsergebnissen Analogien und Unterschiede zu den Anforderungen an eine moderne PE, wie sie von den Kaiserslauterner Wissenschaftlern Antje Krämer-Stürzl und Rolf Arnold beschrieben werden, zu finden.

Personal in Not – Personalnotstand!

Mit Blick auf die steigende Zahl der Auszubildenden, zeigen die Entwicklungen im Personalbereich von Kitas auf den ersten Blick einen positiven Trend:

- Die Zahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Aus- und Weiterbildung steigen,
- das Bruttomonatsgehalt ist zwischen 2012 und 2018 mit einem Plus von 16% stärker gestiegen als die Löhne auf dem Arbeitsmarkt insgesamt (+11%),

doch der Realitätscheck liefert in vielen Bundesländern negative Ergebnisse. Stefan Sell von der Hochschule Koblenz beobachtet seit Jahren die Entwicklungen in den sogenannten „Care“-Berufen und verweist auf die „Schattenseiten“ (Sell, 2018, S.1) der großen Zahlen.

„Ein bereits bestehender und täglich zunehmender quantitativer Personalmangel (der mit der quantitativen ‚Erfolgsgeschichte‘ einer in den vergangenen Jahren stetig expandierenden Nachfrage sowohl nach Pflege wie auch Kindertagesbetreuung

korreliert), zugleich aber auch ein qualitativer Mangel dergestalt, dass die Anforderungen an die Arbeit steigen, man also nicht nur mehr Fachkräfte benötigt, sondern diese auch (eigentlich) noch besser qualifiziert werden müssten, um den Herausforderungen der Arbeit mit denen ihnen anvertrauten sehr jungen und meistens sehr alten, mithin also überaus vulnerablen Menschen gerecht werden zu können.“ (Sell, 2018, S.1).

Das von ihm beschriebene Szenario eines quantitativen und qualitativen Mangels an Fachkräften im Bereich der Kindertageseinrichtungen verschärft sich durch eine nach wie vor hohe personelle Fluktuation. Ergebnisse der Studie von Kirsten Fuchs-Rechlin und Ivo Züchner zeigen, dass ein Viertel der ausgebildeten Fachkräfte das Feld der Kindertageseinrichtungen innerhalb der ersten fünf Berufsjahre verlassen (vgl. Fuchs-Rechlin/ Züchner, 2018, S.35).

Die Politik hat mit dem am 1. Januar 2019 verabschiedeten „Gesetz zur Weiterentwicklung der Qualität und zur Verbesserung der Teilhabe in Tageseinrichtungen und in der Kindertagespflege (KiQuTG) reagiert. Das sogenannte „Gute-Kita-Gesetz“ soll deutschlandweit die Grundlage zur Verbesserung der Qualität in der frühkindlichen Bildung schaffen. Die einzelnen Handlungsfelder, wie z.B. der Ausbau bedarfsgerechter Angebote, die Verbesserung des Fachkraft-Kind-Schlüssels und die Gewinnung weiterer qualifizierter Fachkräfte und eine damit einhergehende Verbesserung der Arbeitsbedingungen, waren als gezielte Maßnahmen zur Lösung der obengenannten Probleme geplant (BMFSFJ, 2020, S. 1). Allerdings wurden die guten Absichten durch die föderalistische „Fußfessel“ ausgebremst. Jedes Bundesland konnte eigene Investitionsbereiche für die insgesamt vom Bund zur Verfügung gestellten 5,5 Milliarden auswählen. Und es kam so, wie es kommen musste: Der überwiegende Teil der Länder entschied sich nicht für Investitionen in eins, der im Gesetz genannten Handlungsfelder, sondern setzte die Budgets zur finanziellen Entlastung der Eltern ein.

Corona und all die anderen nicht vorhersehbaren Herausforderungen

Neben den oben aufgezeigten Problemen sind die verschiedenen gesellschaftlichen Entwicklungen zusätzliche Herausforderungen mit denen Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen konfrontiert werden. Manche werden erkannt und die Fachkräfte haben Gelegenheit, sich entsprechend zu qualifizieren, andere Herausforderungen entstehen aus „heiterem Himmel“ wie aktuelle Krisen mit ihren beispiellosen Anforderungen zu Zeiten der Corona-Epidemie zeigt: Da Fachkräfte die Verantwortung für die Einhaltung der Hygienevorschriften tragen, mussten sie Entscheidungen zu Infektionswahrscheinlichkeiten treffen und sie mussten einschätzen und beurteilen, ob und ab wann ein Kind aus Krankheitsgründen zu Hause bleiben muss.

Aus Mangel an einer dazu notwendigen Expertise und einheitlichen Standards, griffen die Fachkräfte auf ihr „Alltagswissen“ zurück und mussten sich in der Folge mit dem „Alltagswissen“ der Eltern auseinandersetzen, die aus beruflichen und wirtschaftlichen Gründen auf die Betreuung ihrer Kinder angewiesen sind. Konflikte, die häufig zu Lasten der Betreuungsqualität gingen, waren damit vorprogrammiert.

Neben den zahlreichen anderen Themen und Bereiche in denen die Anforderungen gestiegen sind und die weit über eine pädagogische Bildungsrelevanz hinausgehen gewinnt der Faktor „Personal“ zunehmend an Bedeutung und wird sowohl aus bildungspolitischer als auch als alternativlose Betreuungsform für Kinder zum „Zünglein an der Waage“.

Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans, denn der kann`s

Nun ist dieser umformulierte Spruch sicher nicht ganz gendgerecht und auch nicht in jedem Fall zutreffend. Dennoch kann festgehalten werden, dass in den deutschen Kitas ein erhöhter Qualifizierungsbedarf, bzw. Spezialisierungsbedarf des Personals besteht. Experten der Prognos AG und der Katholischen Hochschule für Sozialwesen Berlin identifizierten in einer Kurzstudie dazu exemplarisch drei Zukunftsfelder im Bereich der Frühen Bildung:

- Praxisanleitung
- Digitale Medienbildung
- Grundschulpädagogik

Vor dem Hintergrund der Empfehlungen des Deutschen Vereins zu einem „...gestuften, differenzierten, anreizorientierten hochschulischen und beruflichen Weiterbildungssystem für Erzieherberufe...“ (Weßler-Poßberg et al., 2020, S.3) soll zum einen der Bedarf nach Qualifizierung und Spezialisierung gedeckt und zum anderen der Unzufriedenheit der pädagogischen Fachkräfte und einer damit verbundenen frühzeitigen Beendigung ihrer Berufstätigkeit entgegengewirkt werden. Zur Verbesserung der Personalrekrutierung und -bindung und der Vermeidung des prognostizierten Fachkräftemangels muss nach Auffassung der Experten die Attraktivität des Arbeitsplatzes durch entsprechende Perspektiven für Entwicklungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen gesteigert werden (vgl. Geiger, 2019, S. 36, nach Mohr / Ziegler 2015). Dazu müssen Bereiche identifiziert werden in denen die Fachkräfte sich beruflich weiterentwickeln (vgl. Fuchs-Rechlin, 2020, Podcast). Klaus Fröhlich-Gildhoff bewertet eine Aufgabendifferenzierung, bzw. Spezialisierung als einen notwendigen Schritt der

Qualitätsentwicklung (vgl. Geiger, 2019 nach Fröhlich-Gildhoff u. a, 2014, S.249). In einer Veröffentlichung werden beispielhaft die folgenden Qualifikationen für ausgewählte pädagogische Bereiche und Handlungsfelder (Spezialfunktionen) genannt:

- „Fachkraft für Integration / Inklusion
- Fachkraft für Vernetzung / Kooperation
- Fachkraft für die Anleitung / fachliche Begleitung von Praktikant / innen (Praxismentor / in)
- Fachkraft für Qualitätsentwicklung
- Fachkräfte für besondere Aufgaben in den Entwicklungs- und Bildungsbereichen (z. B. für Sprachentwicklung/ -förderung)“ (ebd.)

Informationen zum aktuellen Status Quo der Qualifizierungsmöglichkeiten für frühpädagogische Fachkräfte in den Kindertageseinrichtungen bieten seit einigen Jahren das DJI und die WIFF. Es liegen Studien, Berichterstattungen und Daten, wie z.B. der Fachkräftebarometer Frühe Bildung vor, die dezidierte Informationen zu formalen und non-formalen Qualifikationen im Bereich der frühen Bildung bieten. Aktuell kommen Experten darin zu dem Schluss, dass der „...Prozess der Professionalisierung [...] sich [...] einem vergleichsweise niedrigen Niveau...“ bewegt (Fachkräftebarometer, 2020, S.43). Vor allem im Vergleich mit anderen Bereichen der Kinder- und Jugendhilfe und erst recht im Vergleich mit anderen Bereichen des Bildungssystems sind die Ergebnisse für den Bereich der Bildung in Kitas ernüchternd.

Dabei ist die Bereitschaft des Personals diese Niveaudifferenz auszugleichen vergleichsweise hoch. Ergebnisse von Untersuchungen zum Weiterbildungsverhalten der Fachkräfte zeigen eine überdurchschnittliche hohe Beteiligungsquote dieser Berufsgruppe. Dieses Phänomen zeigt sich auch an den Zahlen der privaten Investitionen für Weiterbildung: 39 % der Kita-Leitungen und 37 % der pädagogischen Fachkräfte sind bereit, die anfallenden Kosten zu übernehmen oder in ihrer Freizeit teilzunehmen. Ein Aspekt den offensichtlich auch die Bildungspolitik aufgreift und die berufliche Weiterbildung als „...ein wesentliches Element zur Steuerung der Qualität in Kindertageseinrichtungen betrachtet.“ (König/Buschle, 2017, S.119).

Infolgedessen zählt der Bereich der Fort- und Weiterbildung in vielen Einrichtungen zu den wichtigsten Instrumenten der Professionalisierung (vgl. Buschle/Gruber, 2018, S.1). Der Titel „Hoffnungsträger Weiterbildung“ der Autorinnen Anke König und Christina Buschle untermauert die hohen Erwartungen an dieses Instrument (König, A./Buschle,

C. 2017, S.119). Sie fordern u.a., dass „...Weiterbildung als Teil der persönlichen Bildungsbiografie und Schubkraft für lebenslanges Lernen mit der Organisationsentwicklung in Einklang zu bringen.“ (ebd., S.129). Petra Strehmel und Daniela Ulber sehen in einer derart gestalteten Weiterbildung eine geeignete Strategie der PE (vgl. Strehmel/Ulber, 2014, S.17). Untersuchungen zu regelhaften Prozessen im Aufgabenbereich der PE bei ausgewählten öffentlichen und freien Trägern der Kinder- und Jugendhilfe zeigen eine deutliche Dominanz der Weiterbildung als Teil von PE. In der Studie von Petra Strehmel und Julia Overmann werden Fort- und Weiterbildungen als „PE im engeren Sinne“ (Strehmel/Overmann, 2018, S.115) bezeichnet. In einem Katalog möglicher Strategien und Maßnahmen der PE werden lediglich am Rande Maßnahmen wie „Reflexion und Fallbesprechungen im Team“, „interne Hospitation“ und „kollegiale Beratung“ erwähnt.

Personalentwicklung - die Rolle der Leitung

Interessant ist die Fokussierung auf die Rolle der Leitung im Rahmen von PE-Maßnahmen. Sie fungiert hier als „Modell und Vorbild [...] für neue pädagogische Arbeitsformen“ (Strehmel, 2018, S.119), dabei obliegt ihr zumeist auch die Entscheidungsgewalt in Bezug auf Thema und Teilnehmende von Fort- und Weiterbildungen. Kristina Geiger lenkt den Blick auf die herausgehobene Rolle der Leitungen von Kindertageseinrichtungen und resümiert, dass diese besondere Rolle im Rahmen von PE sich u.a. aus den Anforderungen, die sich aus der steigenden Anzahl und der Heterogenität der Mitarbeiter ergeben, resultiert (vgl. Geiger, 2019, S.9). Die durchschnittliche Anzahl der pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (inklusive der Leitungskräfte) pro Kindertageseinrichtung ist zwischen 2007 und 2018 signifikant von 7,5 auf 11,1 Mitarbeitende gestiegen. Es sind vor allem die mittleren und großen Einrichtungen mit einer Teamgröße von acht bis 14 bzw. 15 Fachkräften von den ständig steigenden Anforderungen an die Kita-Leitungen betroffen (Fachkräftebarometer, 2018, S.1). Einig sind sich die Expertinnen darin, dass die Rolle der Führungskraft im Rahmen von PE ein entscheidender Faktor ist.

Eine zentrale Bedeutung im Rahmen der Umsetzung erfolgreicher PE-Maßnahmen ist die Frage nach der strukturellen Verankerung, bzw. der Übernahme der Verantwortung für den gesamten Prozess. Die aktuellen Veröffentlichungen des DJI und der WIFF sehen die Kita-Leitungen in dieser Schlüsselrolle. Diese Zuschreibung entspricht den verschiedenen Definitionen aus unterschiedlichen Zugängen und Disziplinen der strategierorientierten PE: „PE ist eine wichtige, nicht delegierbare Aufgabe von

Führungskräften.“ (Krämer-Stürzel, 2017, S. 22 nach Hubner/Schildmayer 1995, S. 3 und S.5).

Das Verständnis von Personalentwicklung in Kitas

Die Schwerpunktsetzung der Strategien und Maßnahmen, die in Kindertageseinrichtungen zu dem Bereich der PE gezählt werden entspricht nur zum Teil der Aufgabe einer modernen PE.

Zu dieser Einschätzung kommen auch Petra Strehmel und Julia Overmann in ihrer Definition von PE in Kindertageseinrichtungen. Sie fassen den „...Begriff [...] deutlich weiter als die traditionelle Sichtweise von PE als Fort- und Weiterbildung.“ (Strehmel/Overmann, 2018, S.118). Im Rahmen ihrer Befragung konnten sie feststellen, dass PE im Allgemeinen als „...die Bereitstellung von Lern- und Entwicklungsanlässen bzw. Gelegenheiten für Fach- und Leitungskräfte zur eigenen professionellen Weiterentwicklung und zur Veränderung des professionellen Handelns in der Praxis aufgefasst wurde.“

Dieser Prozess kann jedoch nur gelingen und in die pädagogische Praxis getragen werden, wenn diese individuellen Lernprozesse mit Team- und Organisationsentwicklungsprozessen verknüpft werden. Ergänzend dazu muss es nach Auffassung der Expertinnen die Möglichkeit geben, „... neue Ideen zu erproben, zu reflektieren und in vorhandene Abläufe und Routinen einzuflechten.“ (Strehmel/Overmann 2018, S.118). Sie sind der Auffassung, dass PE mehr beinhaltet als Fort-und Weiterbildung, in einem strukturierten Prozess sollten alle Bildungs-und Förderungsmaßnahmen und die Organisationsentwicklung mit einbezogen werden. (vgl. Strehmel, 2018 nach Becker 2009).

Auch in Bezug auf die Grundannahmen zu Lern-und Entwicklungsprozessen von Individuen lassen sich Parallelen zu einer modernen PE erkennen. Beide Ansätze lassen sich der metatheoretischen Annahme zur menschlichen Entwicklung zuordnen, in der davon ausgegangen wird, dass Entwicklung als ein aktiver, interaktionistischer Prozess in der Auseinandersetzung des Individuums mit der Umwelt verläuft (vgl. Raether, 2009, S.64). Der Ansatz der PE, wie sie von Petra Strehmel in Kindertageseinrichtungen beschrieben wird, sieht „Lernen und Entwicklung [...] als aktive Prozesse [...], in denen Individuen (bzw. Teams oder Organisationen) Lerngelegenheiten bzw. Lernanlässe aufgreifen, sich dabei mit neuen Anforderungen auseinandersetzen (Strehmel, 2018, S.11). Die systemisch-konstruktivistische PE, wie sie Rolf Arnold beschreibt, bezieht sich

mit Blick auf die konstruktivistischen Annahmen ebenfalls auf diese entwicklungstheoretische Grundlage. Dies wird insbesondere in seinen Ausführungen über den „...pädagogischen Raum als Möglichkeit zur Begegnung und Auseinandersetzung mit den fachlichen, sozialen und emotionalen Wissens(be)ständen einer professionellen Domäne“ (Arnold, 2017, 46 und ff) deutlich. Mit Blick auf die systemische Perspektive der PE beschreibt er die Wandlung einer auf das Individuum zentrierten Sichtweise hin zum „Team als kollektives Subjekt“ (ebd., S. 39), die sich seit den 1970er-Jahren auch in den Konzepten der Organisationspädagogik niederschlägt.

Die neueren Ansätze von PE in Kindertageseinrichtungen beziehen diese systemische Ebene dann mit ein, wenn bei der Betrachtung von Professionalität und Professionalisierung neben der individuellen Ebene auch die Team-Ebene, die institutionelle Ebene und die politische Ebene in den Blick genommen wird (Geiger, 2019, S.8 nach Urban u. a., 2011). Ein Transfer individueller Lernprozesse in das System Kindertageseinrichtung kann gelingen, wenn diese mit Team- und Organisationsentwicklungsprozessen einhergehen, verbunden mit der Möglichkeit, neue Ideen zu erproben, zu reflektieren und in vorhandene Abläufe und Routinen einzuflechten.

In den vorliegenden Untersuchungen und Beobachtungen im Feld ist deutlich geworden, dass die PE- Maßnahmen unter heterogenen Rahmenbedingungen in Kindertageseinrichtungen umgesetzt werden (vgl. Geiger, 2019, S.9). Einheitlichkeit besteht indes in der Übernahme eines sehr breitgefassten Verständnisses von PE als Basis aller Maßnahmen. So wurden individuelle und teambezogene Weiterbildungsangebote ebenso unter diesen Begriff subsummiert, wie sämtliche Maßnahmen zur Personalgewinnung und –bindung (ebd., S.10).

Unübersehbar ist die Hervorhebung des Begriffs „Personalentwicklung“ in den aktuellen Veröffentlichungen. So lautet der Titel der Veröffentlichung von Petra Strehmel und Julia Overmann „PE in Kindertageseinrichtungen“ (Strehmel/Overmann, 2018, Titel). Im weiteren Verlauf der Darstellung der Untersuchungsergebnisse werden jedoch die „herausgearbeiteten Maßnahmen und Strategien zur PE“ (ebd. S.73) in die Kategorien „Personalgewinnung und Onboarding“, „Personalführung, Personalpflege und -bindung“ und „PE im engeren Sinne“(ebd.) unterteilt. Kristina Geiger titelt ihre Befragung mit „Personalgewinnung. Personalentwicklung. Personalbindung“ (Geiger, 2019, Titel). Diese Differenzierungen entsprechen nicht der ganzheitlichen und vernetzten Vorgehensweise einer strategieorientierten PE. Denn diese Teilbausteine der PE stehen

in direkter Abhängigkeit zueinander und fließen als systematisch aufgebaute und integrierte Strategie in die Entwicklung und den Erfolg der gesamten Organisation ein (vgl. Geiger, 2019, S.9 und Krämer-Stürzel, 2017, S.93 ff).

Eine Differenzierung der Aufgaben wie sie unter dem Begriff Personalmanagement von Petra Strehmel und Daniela Ulber vorgenommen wird

- Personalgewinnung und Personalauswahl
- Personaleinsatz
- Personalführung und Personalpflege
- PE
- Personalcontrolling (Strehmel/Ulber, 2017, S.23)

und eine damit einhergehende variierende Zuständigkeit, wie sie von Kristina Geiger beschrieben wird, verhindert die Synergieeffekte, die durch eine systemische Sicht auf PE entstehen können (Geiger, 2019, S.20).

In der Absicht Lösungsansätze für eine strategieorientierte, systematische PE in Kindertageseinrichtungen abzuleiten, werden in der folgenden Übersicht die Voraussetzungen für eine erfolgreiche PE, wie sie von Antje Krämer-Stürzel von Manfred Becker 2013 in dem Modell „Funktionszyklus“ beschrieben werden mit den Ergebnissen der Untersuchungen von Petra Strehmel/Julia Overmann 2018 und Kristina Geiger 2019 zum aktuellen Status der PE in Kindertageseinrichtungen in Beziehung gesetzt

Funktionszyklus n. Becker 2013 (vgl. Krämer-Stürzel, 2017, S.92).	Ergebnisse der Studie von Strehmel/Overmann 2018 (vgl. Strehmel/Overmann, 2018, S.112ff)	Lösungsansätze für PE in Kindertageseinrichtungen
--	---	--

Bedarfsanalyse auf operativer Ebene	Bedarf angelehnt an die Konzeption der Einrichtung und an die (Wettbewerbs-)Strategie des Trägers	Erfassen der aktuellen Tätigkeiten und den daraus resultierenden Wünschen und Bedarfen der Mitarbeiter
--	---	--

Bedarfsanalyse auf individueller Ebene	PE- Strategien und -Maßnahmen sind überwiegend an Ideen und Visionen der Leitungskräfte orientiert. Personalverantwortliche größerer Träger beteiligen sich z.B. an der Themenauswahl für Fortbildungen.	Maßgeschneidert an Organisationsstrategie ausgerichtete, bedarfsorientierte Fort-und Weiterbildungsangebote
---	--	---

<p>Ziele setzen (die angestrebten Ergebnisse auf Organisations-, Gruppen-, und Individualebene beschreiben)</p>	<p>„...wenig Informationen über die jeweiligen Ziele, Arbeitsweisen, Erfahrungen und Wirkungen auf die professionelle Weiterentwicklung der pädagogischen Fachkräfte und der pädagogischen Qualität (Strehmel/Overmann 2018, S.124)</p>	<p>Dringender Forschungs-und Entwicklungsbedarf (ebd.S.124) hier vor allem in Bezug auf die Ziele des Teams und der Träger.</p>
<p>Kreatives Gestalten Zeitliches, sachliches, finanzielles Planen der PE-Maßnahmen</p>	<p>Delegation dieser zentralen Aufgaben an fachlich qualifizierte Kita-Leitungen, den Trägern fehlt es häufig an entsprechend qualifiziertem Personal</p>	<p>Mehr Ressourcen und mehr Unterstützung für Leitungskräfte zur Gestaltung der PE-Maßnahmen.</p>
<p>Durchführen anforderungsgerechtes, planungsbezogenes Umsetzen der PE-Maßnahmen</p>	<p>Keine systematische Anwendung von PE-Instrumenten ist (Geiger, 2019, S.92)</p>	<p>Bestehende Maßnahmen, wie Weiterbildung, Teamentwicklung, Personalbindung müssen in eine Gesamtstrategie integriert werden.</p>
<p>Erfolgskontrolle Messen und Bewerten der Maßnahme im Lernfeld</p>	<p>Reflexion des Nutzens von PE-Maßnahmen nur 46 % (vgl. ebd., S.91)</p>	<p>Einsatz von (vorhandenen)Qualitätsmanagementinstrumenten</p>
<p>Transfersicherung Messen und Bewerten der Effektivität der Maßnahmen im Lern- und Funktionsfeld (vor, während, nach der PE Maßnahme)</p>	<p>Zielerreichung im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen zwischen Leitung und Mitarbeitenden. Leistungsbeurteilung erfolgt in 91 % der Einrichtungen auf Grundlage einer Selbstbeurteilung (Geiger, 2019, S.78)</p>	<p>Auf- und Ausbau professioneller Strukturen; Klärung von Verantwortung zwischen Kita-Leitung und Trägervertreter*inenn</p>

**Eingesetzte PE
Instrumente:**

Überwiegend eingesetzte PE
Instrumente:
Einarbeitungskonzept,
Teamentwicklungsmaßnahme,
Mitarbeitergespräche, Angebot
zu Gesprächen mit der
Fachberatung (vgl. ebd. S.92)

Forderung der Bund-Länder-
Kommission: qualifizierte Fort-
und
Weiterbildungsmöglichkeiten,
Supervision, Coaching und
Fachberatung sowie
Austausch und Vernetzung
zwischen den Einrichtungen,
und zwischen Trägern und
Kooperationspartnern im
Sozialraum (ebd. S.124, nach
BMFSFJ / JFMK 2016).

Schlussteil

Das Feld der Frühen Bildung wurde in den beiden vergangenen Jahrzehnten mit zum Teil gravierenden Folgen durchgepflügt und aufgrund gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Trends neu bestellt. Die Anforderungen an eine moderne strategieorientierte PE in Kindertageseinrichtungen können erst dann erfüllt werden, wenn die Rahmenbedingungen, wie z.B. Personalschlüssel, Gruppengröße und Qualifikation der Fachkraft diesen weitreichenden Veränderungen entsprechend angepasst würden. Prinzipiell zeigt das Feld der Elementarpädagogik eine Offenheit und Lernbereitschaft gegenüber Methoden und Instrumenten, die für eine erfolgreiche Umsetzung von Organisationsentwicklungs- und Personalentwicklungsvorhaben notwendig sind.

Die fachlichen Diskussionen und Veröffentlichungen zu dem aktuellen Stand einer modernen PE in Kindertageseinrichtungen verdeutlichen den Bedarf nach dem Auf- und Ausbau einer strategischen PE in diesen Systemen. Denn die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass die Entwicklungen im Bereich der PE in Kindertageseinrichtungen nur mäßig überzeugend sind. Es mangelt an Strukturen, Strategien und einheitlichen Standards. Die Experten sehen diesbezüglich im gesamten Bereich der Kinder- und Jugendhilfe noch Entwicklungsnotwendigkeiten. PE in sozialen Organisationen besteht meist aus einzelnen Bausteinen und entspringt nicht selten dem Engagement Einzelner. Eine strategische PE, wie sie heute in der Fachliteratur diskutiert wird, setzt systematisch geplante, auf definierte Ziele ausgerichtete und konzeptionell miteinander verbundene Instrumente voraus.

Konkreter Klärungsbedarf besteht hinsichtlich der Zuständigkeitsfrage für PE in Kindertageseinrichtungen. Ist dies eine Trägerqualitätsdimension "Personalmanagement", wie sie von Wassilios Fthenakis 2003 im Rahmen der Nationalen Qualitätsinitiative beschrieben wurde, oder gehört diese Aufgabe in die Zuständigkeit der Kita-Leitung wie es von Kristina Geiger gefordert wird (vgl. Braun U., 2004, S.1 und Geiger, 2019, S. 20). Im Falle einer Übertagung der Verantwortung auf die Kita-Leitung sollte sich dies jedoch ausschließlich auf die operative Ebene beziehen, denn der PE-Prozess kann nur dann erfolgreich sein, wenn die Gesamtverantwortung auf der strategischen Ebene liegt. Die Position der Kita-Leitung sollte mit Blick auf die Einbindung in Organisationsentwicklungsprozessen gestärkt werden, dazu gehören entsprechende Qualifikation und Ausweitung der Leitungsstunden. Die im Handlungsfeld IV „Starke Kitaleitung“ des „Gute Kita-Gesetz“ vorgegebenen sechs Stunden pro Woche für die Erfüllung der Kernaufgaben einer Kitaleitung bieten keine Unterstützungsressource, wie es für die Übernahme der Verantwortung für PE angemessen wäre (vgl. MfASI, 2020, S. 1).

Gleichwohl lassen sich im Gesamtsystem der Frühen Bildung erste positive Entwicklungen erkennen. Die Tatsache, dass Forscherinnen wie Petra Strehmel, Julia Overmann und Kristina Geiger sich in den vergangenen drei Jahren intensiv und dezidiert mit der Thematik PE in Kitas beschäftigt haben, setzt ein Benchmark für die Zukunft. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass die erste Veröffentlichung zum Thema PE im Jahr 2004 erschien und danach lange Zeit nichts mehr, sind die Ergebnisse zu Anzahl und Inhalt der aktuellen Veröffentlichungen der vergangenen drei Jahren bemerkenswert.

Zu der herausgehobenen Rolle der Leitung für eine erfolgreiche PE in Kindertageseinrichtungen sind weitere wissenschaftliche Untersuchungen notwendig, die die Effekte dieser Maßnahmen für die Steigerung der Qualität der frühkindlichen Bildung insgesamt aufzeigen. Die Aufstockung der Stundenanteile für Leitungsaufgaben könnten so maßgeblich begründet werden.

Auf operativer Ebene könnten folgende Maßnahmen zur strukturellen Verankerung von PE beitragen:

- Verankerung einer strategieorientierten PE in die Statuten der Träger von Kindertageseinrichtungen.
- Systematische Bedarfsanalyse auf allen Ebenen der Organisation.

- Beachtung der Bezogenheit einer individuellen, persönlichen Entwicklung und der Entwicklung der gesamten Organisationen

Parallel dazu könnte die konzeptionelle Entwicklung einer Kindertageseinrichtung mit Schwerpunkten wie „pädagogischer Ansatz“, „das Bild vom Kinder“ (Menschenbild) oder „Elternarbeit“ als ein geeignetes Instrument zur Vereinbarung und Festlegung einer modernen PE genutzt werden. Die zum Teil vorhandenen Strukturen und Prozesse, die im Rahmen von Qualitätsmanagementansätzen schriftlich verankert wurden, könnten als Grundlage einer eigenen Strategie übernommen werden.

Viele weitere Aspekte, die in dieser Arbeit angesprochen wurden, sollten noch genauer ausgeleuchtet werden, um auf einer breiteren Basis Lösungsansätze zur Weiterentwicklung und Annäherung an die Anforderungen einer strategieorientierten PE in Kindertageseinrichtungen präzisieren zu können. Für diese Entwicklungsprozesse Zeit, Raum und Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, insbesondere bewusst gesteuerte Entwicklungsvorhaben benötigen die Einbettung in Unterstützungssysteme.

Literatur:

Arnold, Rolf (2017): PE – eine Grundlage, Studienbrief PE 100 im Rahmen des Fernstudiengangs PE, TU Kaiserslautern.

Braun, Ulrich (2004): Zur Zukunft von Qualitätssicherung in Kindertageseinrichtungen. <https://www.kindergartenpaedagogik.de/fachartikel/qualitaet-und-qualitaetssicherung/qualitaet-standards-forderungen-studien/1325> Eingesehen am 10.02.2021 um 16:09 MEZ

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (2021): Gute Kita Gesetz, Handlungsfelder. <https://www.gute-kita-portal.de/handlungsfelder> Eingesehen am 28.01.2021 um 11:09 MEZ.

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (2021): Bildung. PISA - internationale Schulleistungsstudie. <https://www.bmbf.de/de/pisa-programme-for-international-student-assessment-81.html> Eingesehen am 04.02.2021 um 14:46 MEZ.

Buschle, Christina / Gruber, Veronika (2018): Die Bedeutung von Weiterbildung für das Arbeitsfeld Kindertageseinrichtung. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF Studien, Band 30. München.

Fachkräftebarometer (2020): Zahl des Monats Juni. Online und Fernlehrgänge 2016, Weiterbildungsinitiative Frühpädagogischer Fachkräfte (WiFF), Deutsches Jugendinstitut München. <https://www.fachkraeftebarometer.de/zahl-des-monats/> Eingesehen am 21.01.2021 um 14:18 MEZ.

Fachkräftebarometer Frühe Bildung (2020): Zahl des Monats September. Früh- bzw. kindheitspädagogisches Studienangebot. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogischer Fachkräfte (WiFF), Deutsches Jugendinstitut München.

<https://www.fachkraeftebarometer.de/zahl-des-monats/> Eingesehen am 21.01.2021 um 15:25 MEZ.

Fachkräftebarometer Frühe Bildung (2018): Zahl des Monats Oktober. Weiterbildungsbeteiligung der Kita-Beschäftigten. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogischer Fachkräfte (WIFF), Deutsches Jugendinstitut München.
<https://www.fachkraeftebarometer.de/zahl-des-monats/archiv-zahl-des-monats>

Fachkräftebarometer Frühe Bildung (2018): Kita-Team. Teamgröße. Weiterbildungsbeteiligung der Kita-Beschäftigten. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogischer Fachkräfte (WIFF), Deutsches Jugendinstitut München
<https://www.fachkraeftebarometer.de/laenderdaten/kita-team/>

Fachkräftebarometer Frühe Bildung (2019): Die Ausbildungswege in die Frühe Bildung.
https://www.fachkraeftebarometer.de/fileadmin/Redaktion/Publikation_FKB2019/FKB2019_6_Ausbildungswege.pdf Eingesehen am 08.02.2021 um 10:54 MEZ.

Fachkräftebarometer Frühe Bildung (2017): Arbeitsfeld Kita – mehr Personal, fehlende Anerkennung.
<https://www.weiterbildungsinitiative.de/themen/arbeitsfeld-kita-mehr-personal-fehlende-erkennung> Eingesehen am 08.02.2021 um 10:55 MEZ.

Fuchs-Rechlin, Kirsten (2020): Fachkräftebarometer Frühe Bildung. Karriere in der Kita. Arbeitsplatz Kita. Arbeitsmarkt.
Podcast <https://www.weiterbildungsinitiative.de/themen/karriere-in-der-kita>

Fuchs-Rechlin, Kirsten/Züchner, Ivo (Hrsg.) (2018): Was kommt nach dem Berufsstart? Mittelfristige berufliche Platzierung von Erzieherinnen und Erziehern sowie Kindheitspädagoginnen und Kindheitspädagogen. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WIFF Studien, Band 27. München

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

Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft (2020): Kitaplätze: Anspruch und Wirklichkeit. <https://www.iwd.de/artikel/kitaplaetze-anspruch-und-wirklichkeit-486545/> Eingesehen am 27.01.2021 um 14:23 MEZ.

Klusemann, Stefan/Rosenkranz, L., Schütz, Julia (2020): Professionelles Handeln im System Perspektiven pädagogischer Akteur*innen auf die Personalsituation in

Kindertageseinrichtungen (HiSKiTa), Bertelsmann Stiftung 2020, Verantwortlich: Kathrin Bock-Famulla.

Krämer-Stürzl, Antje (2017): Aktuelle Entwicklungen in der PE, Studienbrief PE0120 im Rahmen des Fernstudiengangs PE, TU Kaiserslautern.

Krenz, Armin (2021): Fortbildung als Persönlichkeitsbildung. In: spielen und lernen, präsentiert von Dusyma. Zusammengenommen bilden Kindertageseinrichtungen– in Anbetracht des starken Beschäftigungszuwachses und des hohen Personalbedarfs der letzten Jahre.

Ministerium für Arbeit, Soziales und Integration des Landes Sachsen (MfASI) (2020): Landesprogramm Sachsen. Verfahrensgrundsätze für das Landesmodellprogramm „Fachkräfteoffensive für Erzieherinnen und Erzieher“ in der Förderperiode 2020 – 2023. <https://www.bing.com/search?q=Mehr+Fachkr%C3%A4fte+f%C3%BCr+die+verg%C3%BCtete+praxisintegrierte+Ausbildung+2021&qs=n&form=QBRE&sp=-1&pq=mehr+fachkr%C3%A4fte+f%C3%BCr+die+verg%C3%BCtete+praxisintegrierte+ausbildung+&sc=0-63&sk=&cvid=F32F1DB6C4B940BA971DA7C983FA5FA3>

Raithel, J. et al. (2009): Einführung in die Pädagogik. Begriffe · Strömungen · Klassiker · Fachrichtungen, 3. Auflage. **Bronfenbrenner**

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

Strehmel, Petra (2018): Personal gewinnen, binden und professionell weiterentwickeln – Ergebnisse einer Studie mit Trägern von Kindertageseinrichtungen. <https://www.bing.com/search?q=strehmel+ulmer+2014+PE&cvid=fa52b3b7ff98440697220de22a2dde04&PC=U531> Eingesehen am 29.01.2021 um 11:12.

Ulber, Daniela (2019): Entwicklung von Kindertageseinrichtungen. Die Rolle der Leitungen, FAKULTÄT WIRTSCHAFT UND SOZIALES Bildung und Erziehung in der Kindheit. HAW Hamburg.

Viernickel, Susanne (2014): Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung in der Freien und Hansestadt Hamburg. Die Arbeit nach den Hamburger Bildungsempfehlungen im Kontext struktureller Rahmenbedingungen und zeitlicher Ressourcen in Kindertageseinrichtungen. Herausgegeben von der Arbeitsgemeinschaft

der Freien Wohlfahrtspflege Hamburg. [https:// www.agfw-hamburg.de/download/Hamburger_Schluessel-Studie_2014.pdf](https://www.agfw-hamburg.de/download/Hamburger_Schluessel-Studie_2014.pdf) eingesehen am 26.01.2021 um MEZ 13:33.

Wasmunt, Stefan (2021) Sozialgesetzbuch (SGB VIII), Achtes Buch Kinder- und Jugendhilfe. Stand: Neugefasst durch Bek. v. 11.9.2012 | 2022; Zuletzt geändert durch Art. 3 Abs. 5 G v. 9.10.2020 | 2075.

Weßler-Poßberg, Dagmar u.a. (2020): Zukunftsfelder für Erzieherberufe – Fachkarrieren in der frühen Bildung. Kurzstudie. Autor*innen Prognos AG und der Katholischen Hochschule für Sozialwesen Berlin. Gefördert vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Weinert, Franz E. (2001): Leistungsmessungen in Schulen, Hrsg.: Franz E. Weinert. Verlag: Beltz Pädagogik. ISBN: 9783407252562