

Trägerverantwortung für Schutz und Wohlbefinden von Kindern in Kitas

Personalentwicklung zentral für gute Qualität



© Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

2026

Herausgeber

Bertelsmann Stiftung

Carl-Bertelsmann-Straße 256, 33311 Gütersloh

bertelsmann-stiftung.de

Autorinnen

Noemi Dobelmann (Bertelsmann Stiftung)

Dr. Marina Lagemann (bis Dezember 2025 bei der Justus-Liebig-Universität Gießen beschäftigt)

Dr. Teresa Vielstädte (Bertelsmann Stiftung)

Kathrin Bock-Famulla (Bertelsmann Stiftung)

Unter Mitarbeit von

Dr. Bianca Bloch (Justus-Liebig-Universität Gießen)

Verantwortlich

Anette Stein

Director Bildung und Next Generation

anette.stein@bertelsmann-stiftung.de

Zitationshinweis

Dobelmann, Noemi; Lagemann, Marina; Vielstädte, Teresa & Bock-Famulla, Kathrin (2026):

Trägerverantwortung für Schutz und Wohlbefinden von Kindern in Kitas.

Personalentwicklung zentral für gute Qualität. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.).

Lektorat

Katja Lange, Hamburg

Layout

Ines Meyer, Gütersloh

Bildnachweis

© stock.adobe.com/maru54

DOI 10.11586/2026135

ID_3115

Trägerverantwortung für Schutz und Wohlbefinden von Kindern in Kitas

Personalentwicklung zentral für gute Qualität

Noemi Dobelmann, Marina Lagemann, Teresa Vielstädte, Kathrin Bock-Famulla

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	6
Tabellenverzeichnis	7
Anhangsverzeichnis	9
1 Einleitung	11
2 Ergebnisse	17
2.1 Bereits bei Personalauswahl werden Kompromisse eingegangen	17
2.1.1 Stellen werden unter erforderlichem Qualifikationsniveau ausgeschrieben	17
2.1.2 Rechtliche Handlungsspielräume bezüglich Qualifikationsniveau werden in Anspruch genommen	18
2.1.3 Verschiedene Schritte eines professionellen Einstellungsprozesses werden nicht vor jeder Neueinstellung umgesetzt	21
2.1.4 Einstellungsentscheidungen werden nicht immer von Träger und Kita-Leitung gemeinsam getroffen	23
2.1.5 Bei Einstellung werden diverse Kompromisse eingegangen	25
2.1.6 Entlastung des Teams und Aufrechterhaltung des Betriebs sind häufigste Gründe für Kompromisse bei Personaleinstellung	28
2.2 Schutz, Begleitung und Förderung nicht für jedes Kind sichergestellt	31
2.2.1 Für viele Kinder wird keine professionelle pädagogische Praxis realisiert	31
2.2.2 Kita-Leitungen hätten gerne mehr Einblick in Interaktionen zwischen Personal und Kindern im pädagogischen Alltag	32
2.2.3 Unangemessenes Verhalten von Kita-Personal gegenüber Kindern kommt regelmäßig vor	33
2.2.4 Jedes Kind kann von verschiedenen Situationen mit unangemessenem Verhalten betroffen sein	34
2.2.5 Bewusstsein für Unangemessenheit verschiedener Situationen ist unterschiedlich ausgeprägt	35
2.3 Einarbeitungsprozesse stehen in Zusammenhang mit der Häufigkeit von unangemessenem Verhalten	37
2.3.1 Professionelle Einarbeitung findet nicht bei allen neu eingestellten Personen statt	37
2.3.2 Professionelle Einarbeitung senkt Wahrscheinlichkeit für unangemessenes Verhalten	42
2.4 Informationsstand des Trägers über Einarbeitung steht in Zusammenhang mit Schutz, Begleitung, Förderung und Beteiligung von Kindern	45
2.4.1 Träger sind häufig nicht ausreichend über neu eingestelltes Personal informiert	45
2.4.2 Nur bei der Hälfte der Einrichtungen ist Träger vollumfänglich über Einarbeitung neuen Personals informiert	50
2.4.3 Je besser die Trägerinformiertheit über Einarbeitungsprozesse, umso häufiger wird eine professionelle pädagogische Praxis für jedes Kind sichergestellt	50
2.4.4 Je besser die Trägerinformiertheit über Einarbeitungsprozesse, desto geringer die Wahrscheinlichkeit für unangemessenes Verhalten	53

2.5 Wie Träger mit Nachqualifizierungen umgeht, steht im Zusammenhang mit Schutz, Begleitung, Förderung und Beteiligung von Kindern	53
2.5.1 Auch nach der Einarbeitung wird der Träger bei Schwierigkeiten nicht immer aktiv	54
2.5.2 Je häufiger der Träger Fortbildungen veranlasst und deren Wirkung überprüft, umso wahrscheinlicher wird eine professionelle pädagogische Praxis für jedes Kind umgesetzt	58
2.5.3 Je häufiger der Träger Fortbildungen veranlasst und deren Wirkung überprüft, umso geringer ist die Wahrscheinlichkeit für unangemessenes Verhalten	62
3 Zentrale Ergebnisse	64
4 Diskussion	67
5 Handlungsempfehlungen	73
Literatur	78
Anhang	84

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Ausgeschriebenes Qualifikationsniveau entspricht Anforderungen der Einrichtung, gesamt und nach Trägern	18
Abbildung 2	Einstellungen nach Qualifikationshintergrund	19
Abbildung 3	Schritte vor der Neueinstellung von Personal	21
Abbildung 4	Rolle der Kita-Leitung bei der Personalauswahl	23
Abbildung 5	Kompromisse bei (manchen) neu eingestellten Personen in Bezug auf Einstellungskriterien, gesamt und nach Trägern	26
Abbildung 6	Gründe, dass bei der Personalauswahl Kompromisse eingegangen wurden	28
Abbildung 7	Anforderungen an eine professionelle pädagogische Praxis	31
Abbildung 8	Einblicke der Kita-Leitung in die Interaktionen zwischen Personal und Kindern	32
Abbildung 9	Häufigkeit von unangemessenem Verhalten von Kita-Personal gegenüber Kindern	33
Abbildung 10	Häufigkeit verschiedener Situationen, in denen unangemessenes Verhalten im Kita-Alltag auftritt	34
Abbildung 11	Bewertung von Handlungsweisen bzw. Situationen unangemessenen Verhaltens	36
Abbildung 12	Umgang mit neuem pädagogischem Personal in der Kita	38
Abbildung 13	Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach Einarbeitung durch qualifiziertes Personal	43
Abbildung 14	Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach Interaktionen durch Team im Blick	43
Abbildung 15	Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach Sicherstellung einer gemeinsamen pädagogischen Grundhaltung	43
Abbildung 16	Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach Weiter- / Nachqualifizierung bei Bedarf	44
Abbildung 17	Informationsstand des Trägers in Hinblick auf neu eingestelltes Personal	46
Abbildung 18	Verteilung des Gesamtscores für Trägerinformiertheit	50
Abbildung 19	Anregende Fachkraft-Kind-Interaktion nach Summenscore Trägerinformiertheit	51
Abbildung 20	Angemessene Beteiligung der Kinder nach Summenscore Trägerinformiertheit	51
Abbildung 21	Liebevolle und feinfühliges Begleitung nach Summenscore Trägerinformiertheit	52
Abbildung 22	Körperliche und emotionale Sicherheit nach Summenscore Trägerinformiertheit	52
Abbildung 23	Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach Summenscore Trägerinformiertheit	53
Abbildung 24	Maßnahmen des Trägers bei Schwierigkeiten im Umgang mit Kindern	54
Abbildung 25	Anregende Fachkraft-Kind-Interaktion nach Veranlassung von Fortbildung durch den Träger und nach Prüfung der Wirkung durch den Träger	58
Abbildung 26	Angemessene Beteiligung der Kinder nach Veranlassung von Fortbildung durch den Träger und nach Prüfung der Wirkung durch den Träger	59
Abbildung 27	Liebevolle und feinfühliges Begleitung nach Veranlassung von Fortbildung durch den Träger und nach Prüfung der Wirkung durch den Träger	60
Abbildung 28	Körperliche und emotionale Sicherheit von Kindern nach Veranlassung von Fortbildung durch den Träger und nach Prüfung der Wirkung durch den Träger	61
Abbildung 29	Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach Veranlassung von Fortbildung durch den Träger und Prüfung der Wirkung durch den Träger	63

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1a Einstellungen staatlich anerkannte:r Erzieher:innen oder Kindheitspädagog:innen (DQR-6, fachlich einschlägig), nach Trägern	19
Tabelle 1b Einstellungen fachlich einschlägig pädagogisch Qualifizierter für Kita auf dem DQR4-Niveau, nach Trägern	19
Tabelle 1c Einstellungen pädagogisch, aber nicht fachlich einschlägig Qualifizierter für Kita, nach Trägern	20
Tabelle 1d Einstellungen von Personen ohne pädagogische Ausbildung, nach Trägern	20
Tabelle 2a Persönliches Vorstellungsgespräch mit dem Träger, nach Trägern	22
Tabelle 2b Persönliches Vorstellungsgespräch mit der Kita-Leitung, nach Trägern	22
Tabelle 2c Hospitieren im Team / Probearbeiten, nach Trägern	22
Tabelle 3a Erfragen der Einschätzung der Kita-Leitung, nach Trägern	24
Tabelle 3b Vollständige Entscheidung bei der Kita-Leitung, nach Trägern	24
Tabelle 3c Einstellung von Personal, obwohl ungeeignet für die Arbeit mit Kindern, nach Trägern	25
Tabelle 3d Einstellung von Personal, obwohl ungeeignet für die Arbeit im Team, nach Trägern	25
Tabelle 4a Kompromisse bei Neueinstellungen, um vorhandenes Personal zu entlasten, nach Trägern	29
Tabelle 4b Kompromisse bei Neueinstellungen aufgrund flexiblerer Arbeitszeiten, nach Trägern	29
Tabelle 4c Kompromisse bei Neueinstellungen, um den laufenden Betrieb aufrechtzuerhalten, nach Trägern	30
Tabelle 4d Kompromisse bei Neueinstellungen für geringe Personalkosten aufgrund der Finanzlage, nach Trägern	30
Tabelle 4e Kompromisse bei Neueinstellungen für geringe Personalkosten ohne finanzielle Not, nach Trägern	30
Tabelle 4f Kompromisse bei Neueinstellungen ohne Bewusstsein für Folgen für Qualität, nach Trägern	30
Tabelle 4g Kompromisse bei Neueinstellungen mit Ignorieren der Folgen für Qualität, nach Trägern	31
Tabelle 5a Sicherstellung gemeinsamer pädagogischer Grundhaltung, nach Trägern	39
Tabelle 5b Einarbeitung durch qualifiziertes Personal, nach Trägern	40
Tabelle 5c Team hat Interaktionen mit Kindern im Blick, nach Trägern	40
Tabelle 5d Neues Personal früh allein mit Kindern, nach Trägern	40
Tabelle 5e Alleinsein mit Kindern erst ohne erkennbares Risiko, nach Trägern	41
Tabelle 5f Regelmäßige Reflexionsgespräche, nach Trägern	41
Tabelle 5g Weiter- / Nachqualifizierung bei Bedarf, nach Trägern	42
Tabelle 5h Kündigung bei möglicher Gefährdung, nach Trägern	42

Tabelle 6a Informationsstand über die Sicherung pädagogischer Qualität, nach Trägern	47
Tabelle 6b Informationsstand über die Gefährdung pädagogischer Qualität, nach Trägern	47
Tabelle 6c Informationsstand über die Entlastung des Teams, nach Trägern	48
Tabelle 6d Informationsstand über die zusätzliche Belastung des Teams, nach Trägern	48
Tabelle 6e Informationsstand über die Wahrnehmung kindlicher Bedürfnisse, nach Trägern	49
Tabelle 6f Informationsstand über unangemessenes Verhalten gegenüber Kindern, nach Trägern	49
Tabelle 6g Informationsstand über die Integration ins Team, nach Trägern	49
Tabelle 7a Weiterbildung / Nachqualifizierung bei Bedarf, nach Trägern	55
Tabelle 7b Prüfung der Wirksamkeit von Weiterqualifizierung, nach Trägern	56
Tabelle 7c Behalten von ungeeignetem Personal, nach Trägern	56
Tabelle 7d Kündigung bei möglicher Gefährdung, nach Trägern	57
Tabelle 7e Ignorieren der Bedenken von Leitung / Team, nach Trägern	57

Anhangsverzeichnis

Anhang 1	Verteilung der Stichprobe auf die Bundesländer	84
Anhang 2	Kompromisse bei (manchen) neu eingestellten Personen in Bezug auf Einstellungskriterien, nach Trägern	85
Anhang 3	Umgang mit neuem pädagogischem Personal in der Kita, mit Werten für „war noch nie relevant“	86
Anhang 3a	Sicherstellung gemeinsamer pädagogischer Grundhaltung, mit Werten für „war noch nie relevant“, nach Trägern	86
Anhang 3b	Einarbeitung durch qualifiziertes Personal, mit Werten für „war noch nie relevant“, nach Trägern	86
Anhang 3c	Team hat Interaktionen mit Kindern im Blick, mit Werten für „war noch nie relevant“, nach Trägern	87
Anhang 3d	Neues Personal früh allein mit Kindern, mit Werten für „war noch nie relevant“, nach Trägern	87
Anhang 3e	Alleinsein mit Kindern erst ohne erkennbares Risiko, mit Werten für „war noch nie relevant“, nach Trägern	87
Anhang 3f	Regelmäßige Reflexionsgespräche, mit Werten für „war noch nie relevant“, nach Trägern	88
Anhang 3g	Weiter- / Nachqualifizierung bei Bedarf, mit Werten für „war noch nie relevant“, nach Trägern	88
Anhang 3h	Kündigung bei möglicher Gefährdung, mit Werten für „war noch nie relevant“, nach Trägern	88
Anhang 4	Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach Einarbeitung durch qualifiziertes Personal, ohne Werte für „kann ich nicht einschätzen“	89
Anhang 5	Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach Interaktionen durch Team im Blick, ohne Werte für „kann ich nicht einschätzen“	89
Anhang 6	Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach Sicherstellung einer gemeinsamen pädagogischen Grundhaltung, ohne Werte für „kann ich nicht einschätzen“	89
Anhang 7	Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach Weiter- / Nachqualifizierung bei Bedarf, ohne Werte für „kann ich nicht einschätzen“	90
Anhang 8a	Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach regelmäßigen Reflexionsprozessen	90
Anhang 8b	Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach regelmäßigen Reflexionsprozessen, ohne Werte für „kann ich nicht einschätzen“	90
Anhang 9a	Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach Alleinsein mit Kindern bereits nach kurzer Zeit	91
Anhang 9b	Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach Alleinsein mit Kindern bereits nach kurzer Zeit, ohne Werte für „kann ich nicht einschätzen“	91
Anhang 10a	Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach Alleinsein mit Kindern erst ohne erkennbares Risiko	91
Anhang 10b	Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach Alleinsein mit Kindern erst ohne erkennbares Risiko, ohne Werte für „kann ich nicht einschätzen“	92
Anhang 11	Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach Summenscore Trägerinformiertheit, ohne Werte für „kann ich nicht einschätzen“	92
Anhang 12	Maßnahmen des Trägers bei Schwierigkeiten im Umgang mit Kindern, mit Werten für „war noch nie nötig“	92

Anhang 12a Weiterbildung / Nachqualifizierung bei Bedarf, mit Werten für „war noch nie nötig“, nach Trägern	93
Anhang 12b Prüfung der Wirksamkeit von Weiterqualifizierung, mit Werten für „war noch nie nötig“, nach Trägern	93
Anhang 12c Behalten von ungeeignetem Personal, mit Werten für „war noch nie nötig“, nach Trägern	93
Anhang 12d Kündigung bei möglicher Gefährdung, mit Werten für „war noch nie nötig“, nach Trägern	94
Anhang 12e Ignorieren der Bedenken von Leitung / Team, mit Werten für „war noch nie nötig“, nach Trägern	94
Anhang 13 Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach Veranlassung von Fortbildung durch den Träger, ohne Werte für „kann ich nicht einschätzen“	94
Anhang 14 Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach Prüfung der Wirkung durch den Träger, ohne Werte für „kann ich nicht einschätzen“	95

1 | Einleitung

Eine Vielzahl von Akteur:innen ist für das System frühkindlicher Bildung, Betreuung und Erziehung verantwortlich und steuert – unmittelbar oder mittelbar – die Qualität der Kindertageseinrichtungen (Kitas) bzw. der dort stattfindenden pädagogischen Arbeit mit den Kindern. Es braucht ein professionelles Zusammenspiel aller Beteiligten, damit sie auf den jeweiligen Ebenen ihrer Verantwortung bei der Qualitätsentwicklung und -sicherung nachkommen können (EU, 2011; BMFSFJ & JFMK, 2016; Strehmel, 2021). Die beteiligten Akteur:innen steuern auf den verschiedenen Systemebenen jeweils unterschiedliche Bereiche, weswegen die Koordination zwischen den Beteiligten besonders wichtig ist.

Die Kita-Träger bilden hier eine zentrale **Schnittstelle** und fungieren als Vermittler zwischen den verschiedenen Ebenen bzw. Akteur:innen (Blatter, 2021). Sie gelten fachlich als **Schlüsselakteure** im System der Kindertagesbetreuung und bilden eine zentrale Steuerungs- und Verantwortungsebene, da sie die Verantwortung tragen für zentrale Rahmenbedingungen wie Personal, Finanzen, Gebäude, rechtliche Vorgaben, die organisatorische Rahmung und die Qualitätsentwicklung pädagogischer Arbeit. Die Träger konkretisieren und implementieren maßgeblich die strukturellen und rechtlichen Rahmenbedingungen für Bildung, Betreuung und Erziehung im Kita-Alltag, die sich wiederum aus politischen Entscheidungen, Regelungen und Vorgaben ergeben (Strehmel, 2021; Meiner-Teubner et al., 2023). Schlussendlich tragen die Träger die **rechtliche Letztverantwortung** für die einzelnen Kitas (BAG LJÄ, 2020; DV, 2024; Stobbe, 2021; Wallußeck et al., 2022). Sie fungieren somit als Bindeglied zwischen politischen sowie rechtlichen Vorgaben und der pädagogischen Praxis in den Einrichtungen.

Dabei sind die Träger **bundesrechtlich** an die Erteilung der Betriebserlaubnis sowie die Mitwirkungs- und Meldepflichten (§ 45–47 SGB VIII) gebunden. Mit der Einführung des Gesetzes zur Stärkung von Kindern und Jugendlichen (Kinder- und Jugendstärkungsgesetz – KJSG) wurde zudem in § 45 Abs. 2 Satz 2 Nr. 1 SGB VIII der Begriff der „Zuverlässigkeit“ des Trägers eingeführt, der das einrichtungsbezogene Betriebserlaubnisverfahren zur Verbesserung des Schutzes von Kindern und Jugendlichen um ein trägerbezogenes Kriterium ergänzt. Begründet wurde dies damit, dass Gefahren eines „unzuverlässigen“ Trägers abgewendet werden sollen (DV, 2023 & 2024; BAG LJÄ, 2020). Weiter konkretisiert oder mit Verpflichtungen verknüpft wurde dieser Begriff jedoch nicht. Innerhalb dieses rechtlichen und finanziellen Rahmens sind Träger jedoch nicht lediglich ausführende Instanzen staatlicher Vorgaben, sondern verfügen über Gestaltungsspielraum bei der organisatorischen Ausgestaltung pädagogischer Arbeit in den Einrichtungen und bei der Umsetzung rechtlicher Regelungen (Diskowski, 2026).

Eine zentrale Trägeraufgabe, die sehr unterschiedlich ausgestaltet wird, ist dabei die **Qualitätssicherung und -entwicklung**, die direkten Einfluss auf die pädagogische Praxis hat. Die Grundlage für die Arbeit der Kita-Träger bildet auch hier das Bundesrahmengesetz mit den Grundsätzen der Förderung der Kindertagesbetreuung, in denen diese Aufgabe konkret festgehalten ist (§ 22 SGB VIII). Während die Umsetzung und Sicherstellung des Auftrags bei den Ländern liegt und in den Ausführungsgesetzen zum SGB VIII sowie in weiteren Rahmungen formuliert wird, verbleibt die konkrete Ausgestaltung aber bei den Trägern (§ 26 SGB VIII; DV, 2024; BAG LJÄ, 2020). Gleichzeitig stellt z. B. der Gesamtverband des Paritätischen Wohlfahrtsverbands anhand einer Online-Befragung zu den Handlungsbedarfen in den Handlungsfeldern des Kita-Qualitäts-Gesetzes aus Sicht der Träger die Notwendigkeit einer finanziellen und personellen **Entlastung** sowie einer **fachlichen Unterstützung** der Träger heraus, um mit den wachsenden Anforderungen umgehen zu können (DPWV, 2020).

In Anbetracht der aktuellen Anforderungen an die **Angebots- und Bildungsqualität** in Kitas richtet sich die politische Steuerung häufig direkt an Einrichtungen, Leitungen und Fachkräfte vor Ort. Dabei kommt den Kita-Trägern jedoch auf der intermediären Ebene eine besonders wichtige Rolle zu: Ihr Handeln beeinflusst sowohl die Qua-

lität(ssicherung) der pädagogischen Praxis als auch die Stärkung des Systems von innen heraus (Stobbe, 2021). In aktuellen Debatten wird dieser Aspekt bislang jedoch nur wenig thematisiert. Im Unterschied zu politischen Akteur:innen können Träger die pädagogische Praxis in ihren Kitas unmittelbar beeinflussen, indem sie Qualitätsentwicklungs- und Qualitätssicherungsprozesse begleiten, überprüfen und steuern.

Dafür entscheidend ist die **Trägerqualität**, die von der Einrichtungsqualität unterschieden werden muss (Fthenakis et al., 2003; MBJS, 2018; Blatter, 2021). In diesem Sinne ist Qualität nicht nur das Ziel der Steuerung durch den Träger, sondern vielmehr auch auf Trägerseite selbst erforderlich, um durch die eigene Qualität zu steuern (Mader & Menz, 2019). Während in den letzten Jahren die Professionalisierung des pädagogischen Fach- und Leitungspersonals vermehrt in den Blick genommen wurde (Strehmel et al., 2025), geriet der Träger selbst dabei nach anfänglichen Bemühungen in den Hintergrund. So formuliert Stobbe (2021) im Zuge der Entwicklungen in Brandenburg zur Trägerqualität, dass die Kita-Leitung zwar eine Schlüsselfunktion innehat, eine nachhaltige Verbesserung der Qualität jedoch nur durch eine (Selbst-)Verpflichtung des Trägers erreicht werden könne. Daher müssten Trägerorganisationen sowie die Ausgestaltung von Aufgaben- und Verantwortungsbereichen der Trägerverwaltung im Spannungsverhältnis zum Fachkräfteteam in der Einrichtung viel stärker berücksichtigt werden (Stobbe, 2021).

Bereits Nagel & Kalicki (2006) sowie Viernickel (2015) benennen ein großes **Forschungsdefizit** zur Trägerschaft von Kitas (Blatter, 2021). Altgeld & Stöbe-Blossey (2010) bestätigen eine fehlende Definition des Begriffs und der Ausgestaltung von Trägerqualität und finden gleichzeitig Hinweise auf eine hohe Bandbreite an Qualitätsunterschieden. Doch auch Strehmel et al. (2025) sehen immer noch wenig Veränderung in diesem Gebiet und heben ein „noch nicht umfangreich beleuchtetes Potential“ (ebd., S. 1) hervor. Sie betonen, dass Erkenntnisse dahingehend notwendig wären, wie und entlang welcher Themen sich Träger entwickeln, auf welche Konzepte und Ansätze sie zurückgreifen, in welcher Rolle sie sich sehen und welche Beteiligungsmöglichkeiten sie eröffnen (ebd.).

Die Forschung zu Trägern fokussiert häufig Entwicklungen in der Trägerlandschaft sowie rechtliche und organisatorische Aspekte der Trägeraufgaben und -verantwortung. Die Ergebnisse zu Trägeraufgaben, -qualität sowie Qualitätssicherung und -entwicklung fokussieren z. B. die grundsätzliche Einführung von Qualitätsmanagement-Systemen und geben in Bezug auf die Personalentwicklung meist noch **keinen Aufschluss über die Qualität der Maßnahmen** selbst (Blatter, 2021; Strehmel, 2021).

Das im Rahmen der Nationalen Qualitätsinitiative (NQI) entwickelte Qualitätshandbuch mit ausführlichen Materialien zur Selbstevaluation (Fthenakis et al., 2003) als erster Meilenstein zum Thema Trägerqualität findet in der Praxis eher selten Anwendung. Im Zuge der Entwicklung eines Qualitätsrahmens für Träger für das Land Brandenburg wurden die im Qualitätshandbuch entwickelten Aufgabendimensionen zum einen unterschiedlich gewertet. Zum anderen wurde eine stärkere Abgrenzung von Träger- und Einrichtungsqualität fokussiert (Blatter, 2021; MBJS, 2018; Stobbe, 2021). Weitere **Bundesländer**, die die Lücke zwischen dem Landesrechtsvorbehalt und der konkreten Ausgestaltung durch die Träger durch Ausführungen zur Trägerqualität schließen, sind Thüringen mit einer fachlichen Empfehlung zu Aufgaben und Anforderungen (TMBJS, 2023) sowie Rheinland-Pfalz mit einer Orientierungshilfe zu Kenntnissen und Kompetenzen von Trägern mit Selbstevaluationsmaßnahmen (MB, 2025). In Hamburg gibt es eine Trägerberatung (BFSB, 2026) und es wird geprüft, ob der Träger ein Verfahren zum Qualitätsmanagement verankert hat (BASFI, 2018; DV, 2024). Weiterführend finden sich im Bildungsprogramm von Sachsen-Anhalt (MS, 2025) sowie in den Bildungs- und Erziehungsempfehlungen von Rheinland-Pfalz (MB, 2014) Kapitel zum Träger, zu seinen Aufgaben bzw. zu Trägerqualität und/oder -verantwortung. In Sachsen (SMK, 2011) war im bisherigen Bildungsprogramm ebenfalls ein Abschnitt zu den Trägeraufgaben zu finden. In der aktualisierten Version, die ab 2027 in Kraft tritt, findet sich dies nicht mehr explizit (SMK, 2026).

Eine Trägeraufgabe, die oft getrennt von der Qualitätssicherung und -entwicklung betrachtet, aber untrennbar mit ihr verbunden ist, ist die **Personalentwicklung**, da eine hohe pädagogische Qualität auch eine hohe Qualifikation des Personals und eine kontinuierliche professionelle Weiterentwicklung erfordert. Bereits in der NQI wurde das Personalmanagement als eine der zentralen Aufgaben des Trägers herausgestellt, zu der u. a. die Abstimmung der Fortbildungsbedarfe sowie die Unterstützung der Teamentwicklung gehören (EU, 2021; Kalicki et al., 2004; Fthenakis et al., 2003; Strehmel, 2021). Strehmel & Oevermann (2018) benennen als zentrale Bestandteile Personalgewinnung (Personalplanung, -beschaffung und -auswahl), Einarbeitung (Onboarding), Personalführung (Leitung und Motivation, Personaleinsatz, Personalführung und -bindung) sowie die Personalentwicklung im engeren Sinn (fachliche Impulse, Training/Supervision/Coaching, Fort- und Weiterbildung, Sicherstellung des Transfers). Die Personalentwicklung stellt eine zentrale Anforderung an die Weiterentwicklung des Systems dar. Trotz der formalen Verantwortung als Arbeitgeber ist die Perspektive der Träger als zentrale Akteure der personellen Steuerung bislang nur punktuell berücksichtigt worden (Meiner-Teubner et al., 2023; Strehmel, 2021; Strehmel et al., 2025).

Neben der grundsätzlichen Notwendigkeit, Trägerqualität und -aufgaben zu betrachten, verstärken **aktuelle Entwicklungen** diesen Bedarf, auch hinsichtlich einer professionellen Personalentwicklung. Veränderungen in der Trägerlandschaft haben die Heterogenität der Träger vergrößert; gleichzeitig lässt sich ein Zusammenschluss vieler kleinerer Träger zu größeren Verbänden beobachten. Diese Entwicklungen machen die Bemühungen der Träger hin zu einer eigenen Professionalisierung sowie der Qualitätsentwicklung ihrer Einrichtungen deutlich (Blatter, 2021; Riedel et al., 2022). Zugleich erschweren und erschweren verschiedene Herausforderungen (Fachkräftemangel, Überalterung, Gesundheit, längere Fehlzeiten der Beschäftigten, unterjährige Personalbedarfsschwankungen) die Personalbesetzung, -gewinnung und -bindung (Klaudy et al., 2016). Die Öffnung und Erweiterung der Personalverordnungen sowie weiterer Regelungen zahlreicher Länder (Meyer & Buballa, 2025) eröffnen den Trägern gleichzeitig neue und mehr Spielräume, zusätzliche Berufsgruppen für den pädagogischen Dienst und auch als Fachkräfte einzustellen, was die Dilemmata zur Qualitätssicherung durch ausreichend sowie hinreichend qualifiziertes Personal noch einmal verdeutlicht. Damit verbunden sind auch Entscheidungen zur Aufrechterhaltung des Betriebs bzw. Meldungen einer möglichen Kindeswohlgefährdung an das Landesjugendamt nach § 47 SGB VIII, u. a. aufgrund von Personalengpässen (DV, 2024; BAG LJÄ, 2020).

Die Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden und Strategien zur Personalgewinnung und -bindung wurden dabei in der Forschung teilweise aufgegriffen, z. B. unter dem Aspekt der Dauer der Stellennachbesetzung (Riedel et al., 2022; Meiner-Teubner et al., 2023). Dennoch liegen trotz der hohen fachpolitischen und praktischen Relevanz bislang nur begrenzt empirisch fundierte Erkenntnisse darüber vor, wie **Personalauswahl, -einstellung und -begleitung** unter Beteiligung der Träger konkret ausgestaltet sind, wenngleich diese als zentraler Bestandteil von Qualität, Steuerung und Organisationsentwicklung verstanden werden können. Nicht die Rekrutierung allein, sondern die organisationale Integration neuer Mitarbeitenden wird dabei zum entscheidenden Qualitätsfaktor.

Empirische Befunde zeigen, dass **Einarbeitung als integraler Bestandteil von Personalentwicklung** verstanden werden muss und weit über die reine organisatorische Einführung hinausgeht (Geiger, 2019; Strehmel & Oevermann, 2018). Demzufolge ist die Einarbeitung neuer Beschäftigter in Kitas nicht auf ein punktuell Onboarding zu reduzieren, sondern als Bestandteil einer organisational verankerten Personal- und Qualitätsentwicklung zu verstehen, die durch Fort- und Weiterbildung, fachliche Begleitung, Hospitation, Reflexion und Austausch im Team getragen wird (Blatter et al., 2023; Riedel & Geiger, 2023). Folglich umfasst die Einarbeitung Prozesse der fachlichen Qualifizierung, der sozialen Integration in das Team sowie der Vermittlung professionsbezogener Normen und pädagogischer Orientierungen (Nachtigall et al., 2021; Schreyer et al., 2014). Die Einstiegs- und Einarbeitungsphase gewinnt vor diesem Hintergrund erheblich an Bedeutung, da sie nicht nur für die Handlungssicherheit und Professionalität der neu eingestellten Personen, sondern auch für Teamdynamiken, Arbeitszufriedenheit und langfristige Bindung an die Einrichtung zentral ist (Nachtigall et al., 2021).

Mit der **Zunahme unterschiedlich qualifizierter neu eingestellter Personen** verschärfen sich diese Herausforderungen (Geiger, 2019; Fackler et al., 2024; Berg & Bock-Famulla, 2025). Während Fachkräfte mit einschlägiger Ausbildung oder Studium auf vorhandenes professionelles Wissen und berufliche Sozialisation zurückgreifen können, sind Personen ohne pädagogische Qualifikation in besonderem Maße auf strukturierte Anleitung, Begleitung und Reflexionsgelegenheiten angewiesen (Geiger, 2019; Weltzien et al., 2016). Zugleich zeigen qualitative Studien zu beruflichen Einstiegen, dass das subjektive Erleben der Anfangsphase maßgeblich darüber entscheidet, ob ein Verbleib im Arbeitsfeld gelingt oder frühzeitig Abbruch- und Ausstiegsprozesse einsetzen (Nachtigall et al., 2021). Vor diesem Hintergrund wird die Einarbeitung zu einem zentralen Knotenpunkt zwischen Personalgewinnung, Personalentwicklung und Personalbindung (Strehmel & Overmann, 2018; Birkel-Barmsen, 2024).

Jedoch verdeutlichen Studien, dass systematische und qualifikationssensible **Einarbeitungskonzepte** in vielen Kitas nur **unzureichend ausgeprägt** sind. Träger übernehmen für die Personalentwicklung und Einarbeitung nicht hinreichend **Verantwortung** und **delegieren** diese häufig an die Teams und die Leitungskräfte in den Einrichtungen. So kann es zu Rollendiffusion kommen, während Aufgabenklärung sowie trägerseitige Rahmungen, Ressourcen und Unterstützungsstrukturen stark variieren. Kita-Leitungen fühlen sich durch den Träger nicht ausreichend unterstützt, Kommunikations- und Informationsprozesse sind nicht zufriedenstellend, Verständnis, Wertschätzung und Transparenz fehlen. Auch wird beim Träger nicht immer die notwendige Fachkompetenz für diese Prozesse gesehen (Geiger, 2019; Klaudy et al., 2016; Strehmel, 2021; Meiner-Teubner et al., 2023). Dies gilt insbesondere in einer **heterogenen Trägerlandschaft**, die durch große Unterschiede in Größe, Organisationsform, Professionalisierungsgrad und Steuerungspraxis gekennzeichnet ist, sodass nicht alle Träger über ausreichende Informationen, Fachkompetenzen und Rahmenbedingungen verfügen, um professioneller Personalentwicklung als Steuerungsaufgabe nachzukommen (Meiner-Teubner et al., 2023; Strehmel, 2021). Sind Aufgaben hingegen transparent und verbindlich geklärt, werden positive Zusammenhänge mit dem Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen sowie der Zufriedenheit der Kitas mit ihrem Träger gesehen (Geiger, 2019).

An diese Befunde knüpft die vorliegende Publikation an und betrachtet konkret Personalauswahl, -einarbeitung und -begleitung aus Perspektive der Kita-Leitungen unter Berücksichtigung von Trägerhandeln. Zum einen wird vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen das Spannungsfeld zwischen Bedarfsdeckung und Qualitätssicherung betrachtet: Inwiefern haben vergangene Herausforderungen in diesem Spannungsfeld die Entscheidungen der Träger beeinflusst? Wurden Kompromisse eingegangen und wenn ja, welche und mit welcher Begründung? Wie schätzen Kita-Leitungen diese Prozesse ein und welche Auswirkungen haben sie auf das Team? Zum anderen sollen auch die konkreten Auswirkungen auf Qualität im Sinne der pädagogischen Praxis und des Umgangs mit den Kindern beleuchtet werden. Hier werden – anknüpfend an eine vorangegangene Untersuchung (Lagemann et al., 2025) und weitere Erkenntnisse zu grenzverletzendem Verhalten (Meyer & Alsago, 2025; Boll & Remsperger-Kehm, 2021 & 2022) – nicht nur die Begleitung und Förderung von Kindern, sondern auch deren Wohl(befinden) und Schutz thematisiert.

Dabei wird den folgenden Fragen nachgegangen:

1. Wie stellen sich Förderung, Beteiligung, Begleitung und Schutz der Kinder im pädagogischen Alltag dar?
2. Wie gestalten Träger und Kita-Leitungskräfte den Auswahl- und Einstellungsprozess neuen Personals im pädagogischen Dienst?
3. Inwiefern wird die Einarbeitung von Träger, Kita-Leitung und Team (mit-)gestaltet?
4. Wie informiert ist der Träger über den Umgang mit und die Einarbeitung von neuem Personal?
5. Wie geht der Träger mit Schwierigkeiten im Umgang mit den Kindern im Team um?

6. Gibt es Zusammenhänge zwischen

- professionellen Einarbeitungsprozessen und der Häufigkeit von unangemessenem Verhalten gegenüber Kindern?
- der Informiertheit des Trägers und Förderung, Beteiligung sowie Schutz der Kinder?
- dem Umgang des Trägers mit Nachqualifizierungen und Förderung, Beteiligung sowie Schutz der Kinder?

Datengrundlage und Stichprobe

Die Ergebnisse basieren auf der Befragung „Personalauswahl und Teamentwicklung in KiTas: Zwischen Qualität und Bedarfsdeckung“, die im September und Oktober 2025 von Dr. Marina Lagemann und Dr. Bianca Bloch am Institut für Kindheits- und Schulpädagogik der Justus-Liebig-Universität Gießen im Auftrag der Bertelsmann Stiftung durchgeführt wurde.

Die Befragung fokussiert Prozesse der Personalauswahl, -einstellung, -einarbeitung und -begleitung unter Berücksichtigung verschiedener Qualifikationsniveaus im Spannungsfeld von Qualität und Bedarfsdeckung. Dabei wurde die Perspektive der Kita-Leitungskräfte auf Prozesse im pädagogischen Alltag, im Team sowie auf das Verhalten des Trägers erfasst.

Teilgenommen haben 4.782 Kita-Leitungskräfte auf Basis einer nicht-zufälligen Stichprobe durch Selbstselektion. 2.923 Fragebögen wurden vollständig ausgefüllt, 1.859 teilweise. Pro Kita sollte nur eine Person (Leitung oder stellvertretende Leitung) teilnehmen. Damit haben von einer Gesamtheit von 61.031 Kitas in Deutschland (Destatis, 2025a) 7,8 % teilgenommen.

Die Kita-Leitungskräfte in der Befragung waren im Durchschnitt 46 Jahre alt, während ihr Alter in der Gesamtheit aller Einrichtungen bei 47 Jahren (Destatis, 2025b) liegt. Von den Leitungskräften, die teilgenommen haben, sind 7,3 % männlich, 92,4 % weiblich, 0,2 % gaben divers und 0,1 % „anders“ an. Die Angabe für ganz Deutschland bezieht sich nicht allein auf Leitungskräfte, sondern auf alle in der Einrichtung tätigen Funktionen gemeinsam und unterscheidet lediglich in weiblich (91,5 %) und männlich (8,5 %) (Destatis, 2025c).

In der Gesamtheit der Einrichtungen verteilen sich kleine Einrichtungen mit unter 45 Kindern, mittlere mit 45 bis 75 Kindern und große Kitas mit 76 Kindern und mehr relativ gleichmäßig. Während in der Stichprobe die kleinen Kitas deutlich unterrepräsentiert sind (18,6 % vs. 36,3 % der Grundgesamtheit der Einrichtungen), haben deutlich mehr Leitungskräfte aus großen Einrichtungen teilgenommen (44,7 % vs. 32,2 %) (Bertelsmann Stiftung, 2026a).

In der Gesamtheit der Einrichtungen befinden sich 20,1 % in Ostdeutschland und 79,9 % in Westdeutschland, während in der vorhandenen Stichprobe 15,8 % der Leitungskräfte aus Einrichtungen in ostdeutschen und 84,2 % aus Einrichtungen in westdeutschen Bundesländern teilgenommen haben. Am stärksten sind Nordrhein-Westfalen mit 20,7 % (vs. 17,8 % der Grundgesamtheit der Einrichtungen) und Bayern mit 15,5 % (vs. 17,2 %) vertreten. Bei den übrigen Bundesländern unterscheidet sich die Reihenfolge der Häufigkeit in der vorliegenden Stichprobe zur Grundgesamtheit aller Einrichtungen. Neben Nordrhein-Westfalen haben überdurchschnittlich häufig in Relation zur Grundgesamtheit der Einrichtungen Kita-Leitungen aus Rheinland-Pfalz (9,7 % vs. 4,6 %), Niedersachsen (10,9 % vs. 9,9 %), Hessen (9,8 % vs. 7,4 %), Thüringen (3,8 % vs. 2,2 %), das Saarland (3,4 % vs. 0,8 %), Hamburg (2,9 % vs. 1,9 %) und Bremen (1,2 % vs. 0,8 %) an der Befragung teilgenommen. Unterrepräsentiert relativ zu ihrem Anteil an der Grundgesamtheit sind neben Bayern Baden-Württemberg (9,3 % vs. 16,5 %), Sachsen (3,7 % vs. 5,0 %), Berlin (3,1 % vs. 4,7 %), Brandenburg (2,9 % vs. 3,3 %), Sachsen-Anhalt (1,6 % vs. 3,0 %), Schleswig-Holstein (0,9 % vs. 3,1 %) und Mecklenburg-Vorpommern (0,6 % vs. 1,9 %) (Destatis, 2025d; s. Anh. 1).

In der befragten Stichprobe nahmen 39,1 % Kita-Leitungskräfte teil, die bei einem öffentlichen Träger arbeiten; 56,2 % arbeiten bei freien, privat-gemeinnützigen (freigemeinnützigen) Trägern, 2,1 % bei (freien,) privat-nichtgemeinnützigen und 2,6 % bei Elterninitiativen (Verteilung ohne Berücksichtigung der Befragten, die mit „andere“ oder „weiß ich nicht“ geantwortet haben).¹ Damit sind die öffentlichen Träger im Vergleich zur Grundgesamtheit der Einrichtungen (32,3 %) leicht überrepräsentiert, die freigemeinnützigen Träger ähnlich verteilt (57,9 %), die privat-nichtgemeinnützigen Träger (3,0 %) leicht und die Elterninitiativen (6,8 %) stark unterrepräsentiert (Bertelsmann Stiftung, 2026b).

1 In der Befragung wurde die Trägerschaft der Einrichtung mittels folgender Kategorien erfasst: „Öffentlicher Träger“, „Freier Träger/privat-gemeinnützig (z. B. Caritas, AWO)“ (im Folgenden als „freigemeinnütziger Träger“ bezeichnet), „Freier Träger/privat-nichtgemeinnützig (z. B. Betriebskita)“ (im Folgenden als „privat-nichtgemeinnütziger Träger“ bezeichnet, „Elterninitiative“, „andere“ sowie „weiß ich nicht“. In der Auswertung abgebildet werden öffentliche, freigemeinnützige, privat-nichtgemeinnützige Träger sowie Elterninitiativen.

2 | Ergebnisse

2.1 | Bereits bei Personalauswahl werden Kompromisse eingegangen

Die vor einigen Jahren noch stärker ausgeprägten Herausforderungen vieler Träger, verlässliche Öffnungszeiten und Kitaplätze zu garantieren bzw. das Personal dafür zu gewinnen und zu sichern (Klaudy et al., 2016; Riedel et al., 2022; Meiner-Teubner et al., 2023), sowie die Möglichkeit durch Veränderungen in den Personalverordnungen vieler Länder, eine Vielzahl weiterer Berufsgruppen im pädagogischen Dienst einzustellen (Meyer & Buballa, 2025), lassen einen Einfluss auf die Gestaltung der Auswahl- und Einstellungsprozesse von pädagogischem Personal annehmen. Betrachtet man die Ergebnisse der Befragung daraufhin, zeigt sich, dass bereits bei der Stellenausschreibung und -einstellung immer wieder Kompromisse aus unterschiedlichen Gründen gemacht werden.²

2.1.1 | Stellen werden unter erforderlichem Qualifikationsniveau ausgeschrieben

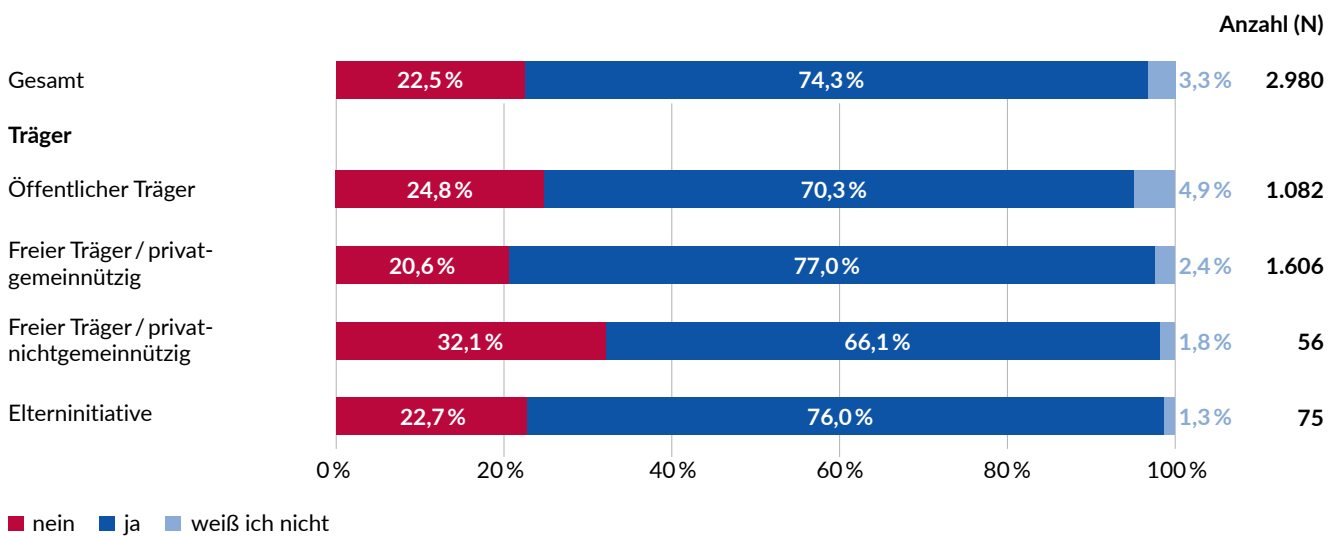
Aus Perspektive vieler Kita-Leitungen werden bereits bei der Stellenausschreibung Kompromisse in Bezug auf das ausgeschriebene Qualifikationsniveau eingegangen. Auf die Frage, inwiefern „alle ausgeschriebenen Stellen dem Qualifikationsniveau entsprochen [haben], das die Einrichtung in den Augen der KiTa-Leitung³ zum jeweiligen Zeitpunkt brauchte“, geben rund drei Viertel (74,3 %)⁴ aller Befragten⁵ an, dass das ausgeschriebene Qualifikationsniveau dem tatsächlichen Bedarf der Einrichtung entsprach („ja, das traf auf alle ausgeschriebenen Stellen zu“). Knapp ein Viertel (22,5 %) gibt hingegen an, dass dies nicht oder nicht immer der Fall war („nein, manche oder alle der ausgeschriebenen Stellen lagen unter dem Qualifikationsniveau, das in den Augen der KiTa-Leitung benötigt wurde“)⁶ (Abb. 1).

Unterschiede zwischen Trägern

Weiterführend wurden die Ergebnisse auch nach Trägerschaft unterschieden.⁷ Hier zeigt sich, dass es bei privat-nicht-gemeinnützigen Trägern mit 32,1 % am häufigsten zu Ausschreibungen unter dem erforderlichen Qualifikationsniveau kommt. Auch bei den öffentlichen Trägern wird dies mit 24,8 % häufiger als im Durchschnitt aller Träger angegeben. Bei den freigemeinnützigen Trägern fällt dieser Anteil mit 20,6 % am geringsten aus (Abb. 1).⁸

- 2 In diesem Kapitel geht es nur um Personen, „die in den letzten 12 Monaten neu für den pädagogischen Dienst [...] eingestellt wurden“.
- 3 Abweichungen in der Schreibweise des Begriffs „Kita“ ergeben sich durch die Zitation der im Fragebogen genutzten Variante „KiTa“.
- 4 Bei den nachfolgend dargestellten Prozentangaben sind im gesamten Unterkapitel rundungsbedingte Abweichungen von 100 % möglich.
- 5 Die ausgewiesenen Prozentwerte beziehen sich jeweils auf die gültigen Antworten zur betreffenden Frage. Fehlende Angaben werden bei der Berechnung der Prozentwerte nicht berücksichtigt.
- 6 Die Formulierungen in Anführungszeichen stellen die genauen Fragestellungen oder Antwortoptionen im Fragebogen dar. In den Abbildungen werden zur besseren Übersichtlichkeit verkürzte Formulierungen verwendet.
- 7 In der Befragung wurde die Trägerschaft der Einrichtung mittels folgender Kategorien erfasst: „Öffentlicher Träger“, „Freier Träger/privat-gemeinnützig (z. B. Caritas, AWO)“ (im Folgenden als „freigemeinnütziger Träger“ bezeichnet), „Freier Träger/privat-nichtgemeinnützig (z. B. Betriebskita)“ (im Folgenden als „privat-nichtgemeinnütziger Träger“ bezeichnet, „Elterninitiative“, „andere“ sowie „weiß ich nicht“). In der Auswertung abgebildet werden öffentliche, freigemeinnützige, privat-nichtgemeinnützige Träger sowie Elterninitiativen.
- 8 Zu beachten sind die Größen der Substichproben. Ein Vergleich mit der Gesamtheit aller Einrichtungen nach Trägern findet sich unter der Überschrift „Datengrundlage und Stichprobe“ in Kap. 1. Die Ergebnisse zu den Unterschieden zwischen den Trägerformen können in Bezug auf Handlungsbedarfe herangezogen werden, sollten aber unter Vorbehalt der Stichprobengrößen betrachtet werden.

Abbildung 1 | Ausgeschriebenes Qualifikationsniveau entspricht Anforderungen der Einrichtung, gesamt (N=2.980) und nach Trägern (N = 2.819)



| BertelsmannStiftung

2.1.2 | Rechtliche Handlungsspielräume bezüglich Qualifikationsniveau werden in Anspruch genommen

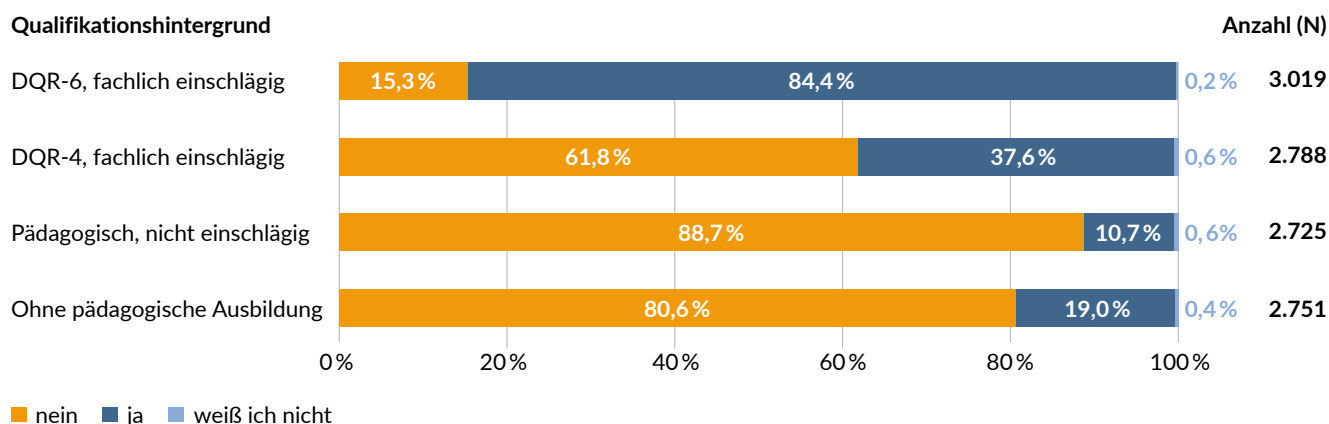
Die Befragung zeigt auf, dass bei der Einstellung neuen pädagogischen Personals die Bandbreite der Qualifikationshintergründe in Anspruch genommen wurde.⁹ In den letzten 12 Monaten wurden Mitarbeitende mit dem folgenden Qualifikationsniveau in den pädagogischen Dienst eingestellt:

84,4 % aller Befragten geben an, dass in ihrer Einrichtung Mitarbeitende mit dem Qualifikationshintergrund „staatlich anerkannte:r Erzieher:in oder Kindheitspädagog:in“ (**DQR-6-Niveau, fachlich einschlägig**) eingestellt wurden. In 37,6 % der Einrichtungen wurden außerdem „fachlich einschlägig pädagogisch Qualifizierte für KiTa, aber [ohne] Abschluss als staatlich anerkannte:r Erzieher:in oder Kindheitspädagog:in (**DQR-4-Niveau: Kinderpfleger:in, Sozialassistent oder Sozialpädagogische Assistenz**)“ eingestellt (Abb. 2).

10,7 % der Befragten geben an, dass „**pädagogisch, aber nicht fachlich einschlägige** Qualifizierte für KiTa (z. B. Logopäd:in, Grundschullehrer:in)“ eingestellt wurden (pädagogisch, nicht einschlägig). Fast ein Fünftel (19,0 %) antworten, dass in ihren Einrichtungen in den letzten 12 Monaten Personen „ohne pädagogische Ausbildung (z. B. Gärtner:in, Maurer:in)“ eingestellt wurden (**ohne pädagogische Ausbildung**). „Basis-/Weiterqualifizierungen zählen [dabei] nicht als päd[agogische] Ausbildung“ (Abb. 2).

⁹ Bei dieser Frage ging es konkret „um diejenigen Mitarbeiter:innen, die in den letzten 12 Monaten neu für den pädagogischen Dienst in [der] KiTa eingestellt wurden“. Mitarbeiter:innen, die sich zum Zeitpunkt der Erhebung „in einer fachlich einschlägigen Ausbildung oder einem fachlich einschlägigen Studium“ befanden, sollten nicht mitgezählt werden. Es konnte für jeden Qualifikationshintergrund mit „ja“, „nein“ oder „weiß ich nicht“ geantwortet werden.

Abbildung 2 | Einstellungen nach Qualifikationshintergrund



| BertelsmannStiftung

Unterschiede zwischen Trägern

Zwischen den Trägern zeigen sich Unterschiede dahingehend, dass bei den privat-nichtgemeinnützigen Trägern mit 79,0 % die wenigsten Kräfte auf DQR-6-Niveau eingestellt wurden (Tab. 1a), hingegen die meisten einschlägig auf DQR-4-Niveau (46,4 %, Tab. 1b) oder mit einer pädagogischen, aber nicht fachlich einschlägigen Qualifikation (23,6 %, Tab. 1c).

Tabelle 1a zu Abbildung 2 | Einstellungen staatlich anerkannte:r Erzieher:innen oder Kindheitspädagog:innen (DQR-6, fachlich einschlägig), nach Trägern (N = 2.850)

	nein	ja	weiß ich nicht	N
Öffentlicher Träger	13,6 %	86,2 %	0,3 %	1.099
Freier Träger / privat-gemeinnützig	16,0 %	83,8 %	0,3 %	1.622
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	21,1 %	79,0 %	0,0 %	57
Elterninitiative	20,8 %	79,2 %	0,0 %	72

| BertelsmannStiftung

Tabelle 1b zu Abbildung 2 | Einstellungen fachlich einschlägig pädagogisch Qualifizierter für Kita auf dem DQR4-Niveau, nach Trägern (N = 2.630)

	nein	ja	weiß ich nicht	N
Öffentlicher Träger	62,8 %	36,3 %	1,0 %	1.026
Freier Träger / privat-gemeinnützig	61,9 %	37,8 %	0,3 %	1.483
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	53,6 %	46,4 %	0,0 %	56
Elterninitiative	66,2 %	32,3 %	1,5 %	65

| BertelsmannStiftung

Tabelle 1c zu Abbildung 2 | Einstellungen pädagogisch, aber nicht fachlich einschlägig Qualifizierter für Kita, nach Trägern (N = 2.577)

	nein	ja	weiß ich nicht	N
Öffentlicher Träger	89,9 %	9,3 %	0,8 %	1.008
Freier Träger / privat-gemeinnützig	88,1 %	11,3 %	0,6 %	1.448
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	76,4 %	23,6 %	0,0 %	55
Elterninitiative	92,4 %	7,6 %	0,0 %	66

| BertelsmannStiftung

Etwas häufiger als im Durchschnitt aller Träger wurden Personen ohne pädagogische Qualifikation bei Elterninitiativen (19,7 %) und öffentlichen Trägern eingestellt (20,9 %) (Tab. 1d).¹⁰

Tabelle 1d zu Abbildung 2 | Einstellungen von Personen ohne pädagogische Ausbildung, nach Trägern (N = 2.600)

	nein	ja	weiß ich nicht	N
Öffentlicher Träger	78,5 %	20,9 %	0,6 %	1.018
Freier Träger / privat-gemeinnützig	81,5 %	18,3 %	0,3 %	1.462
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	83,3 %	16,7 %	0,0 %	54
Elterninitiative	78,8 %	19,7 %	1,5 %	66

| BertelsmannStiftung

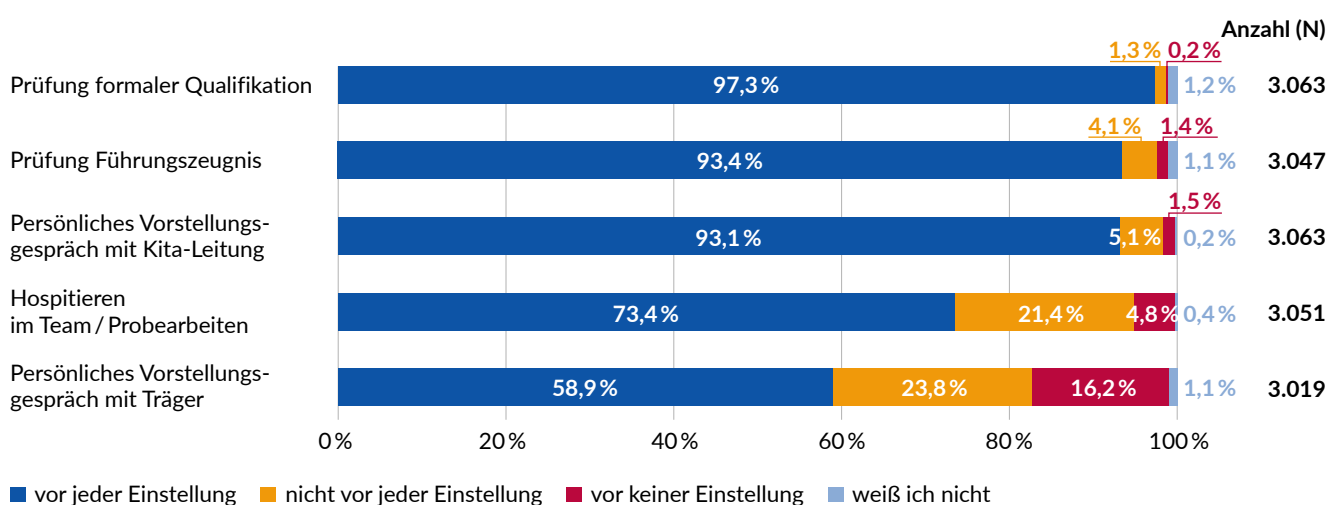
Die Zahlen zeigen, dass neues Personal auf unterschiedlichem Qualifikationsniveau eingestellt wird. An dieser Stelle kommt dem Einstellungs- und Einarbeitungsprozess eine besondere Bedeutung zu. Nachfolgend werden die damit zusammenhängenden Schritte genauer betrachtet.

¹⁰ Die Angaben darüber, welche Qualifikationshintergründe neu eingestellt wurden, lassen keine Rückschlüsse zu, wie das bestehende Team bisher strukturiert war, ob und welche von den Einstellungen einen Kompromiss darstellten und inwiefern welche Qualifikationshintergründe in einer Einrichtung gemischt oder mehrfach eingestellt wurden.

2.1.3 | Verschiedene Schritte eines professionellen Einstellungsprozesses werden nicht vor jeder Neueinstellung umgesetzt

Der Einstellungsprozess ist in Bezug darauf, inwiefern bestimmte Schritte vollzogen und Personengruppen beteiligt werden, heterogen ausgestaltet. Um zu erfassen, „wie häufig [...] die folgenden Schritte vor der Einstellung von neuem Personal [erfolgten]“, konnte ihre Häufigkeit in den letzten 12 Monaten mithilfe der Antwortoptionen „vor jeder Einstellung“, „nicht vor jeder Einstellung“, „vor keiner Einstellung“ sowie „weiß ich nicht“ angegeben werden.

Abbildung 3 | Schritte vor der Neueinstellung von Personal



| BertelsmannStiftung

97,3 % aller Befragten geben an, dass „vor jeder Einstellung“ eine „**Prüfung formaler Qualifikationen**“ (z. B. Ausbildungsabschluss) erfolgte. 93,4 % antworten, dass „vor jeder Einstellung“ das **Führungszeugnis** geprüft wurde. Über 5 % geben jedoch an, dass dies „nicht vor jeder“ (4,1 %) oder sogar „vor keiner Einstellung“ (1,4 %) kontrolliert wurde (Abb. 3). Damit werden auch gesetzliche Pflichten des Trägers nicht erfüllt.

Betrachtet man, welche Ebenen in den Einstellungsprozess einbezogen werden, gab es bei der Mehrheit der Befragten „vor jeder Einstellung“ ein „**persönliches Vorstellungsgespräch mit der KiTa-Leitung**“ (93,1 %). Bei fast drei Viertel (73,4 %) fand „vor jeder Einstellung“ ein „**Hospitieren im Team/Probearbeiten**“ statt „(oder Personal hat bereits vorher in der KiTa gearbeitet)“. Jedoch fand dies auch zu fast 5 % „vor keiner Einstellung“ statt. Ein „**persönliches Vorstellungsgespräch mit dem Träger**“ fand hingegen bei 23,8 % der Befragten „nicht vor jeder Einstellung“ und bei 16,2 % sogar „vor keiner Einstellung“ statt (Abb. 3).

Zwar scheinen Schritte im Einstellungsverfahren wie die Prüfung formaler Qualifikationen oder des Führungszeugnisses in den meisten Einrichtungen zum Standard zu gehören, aber die rechtlichen Vorgaben an den Träger werden hier dennoch nicht zu 100 % erfüllt. Während die Kita-Leitung im Großteil der Fälle ein persönliches Vorstellungsgespräch mit dem/der Bewerber:in führt, wird das Team deutlich seltener in Einstellungsprozesse miteinbezogen. Das persönliche Gespräch mit dem Träger kommt hingegen am seltensten vor und stellt nicht die Regel dar.

Unterschiede zwischen Trägern

Deutliche Unterschiede lassen sich hier zwischen den Trägern erkennen: Während ein Vorstellungsgespräch mit dem Träger bei freigemeinnützigen Trägern nur zu 50,2 % „vor jeder Einstellung“ stattfand, sind es 78,1 % bei Elterninitiativen (Tab. 2a). Hier wurde das Vorstellungsgespräch mit 98,7 % auch am ehesten „vor jeder Einstellung“ mit der Kita-Leitung geführt, bei öffentlichen Trägern jedoch nur zu 88,6 % (Tab. 2b).

Tabelle 2a zu Abbildung 3 | Persönliches Vorstellungsgespräch mit dem Träger, nach Trägern (N = 2.852)

	vor jeder Einstellung	nicht vor jeder Einstellung	vor keiner Einstellung	weiß ich nicht	N
Öffentlicher Träger	70,6%	17,9%	10,3%	1,3%	1.107
Freier Träger / privat-gemeinnützig	50,2%	27,8%	21,1%	0,9%	1.614
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	62,1%	17,2%	20,7%	0,0%	58
Elterninitiative	78,1%	13,7%	8,2%	0,0%	73

| BertelsmannStiftung

Tabelle 2b zu Abbildung 3 | Persönliches Vorstellungsgespräch mit der Kita-Leitung, nach Trägern (N = 2.894)

	vor jeder Einstellung	nicht vor jeder Einstellung	vor keiner Einstellung	weiß ich nicht	N
Öffentlicher Träger	88,6%	7,8%	3,1%	0,5%	1.113
Freier Träger / privat-gemeinnützig	95,7%	3,5%	0,7%	0,1%	1.649
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	96,6%	3,5%	0,0%	0,0%	58
Elterninitiative	98,7%	1,4%	0,0%	0,0%	74

| BertelsmannStiftung

Dass ein Hospitieren im Team bzw. Probearbeiten „vor jeder Einstellung“ stattfand, geben Befragte, die bei privat-nicht-gemeinnützigen Trägern (87,7 %) oder Elterninitiativen (93,2 %) tätig sind, besonders häufig an. Demgegenüber sind es bei öffentlichen Trägern 22,1 %, die angeben, dass Hospitation/Probearbeiten „nicht vor jeder Einstellung“ stattfand, oder sogar 6,5 % „vor keiner Einstellung“ (Tab. 2c).

Tabelle 2c zu Abbildung 3 | Hospitieren im Team / Probearbeiten, nach Trägern (N = 2.883)

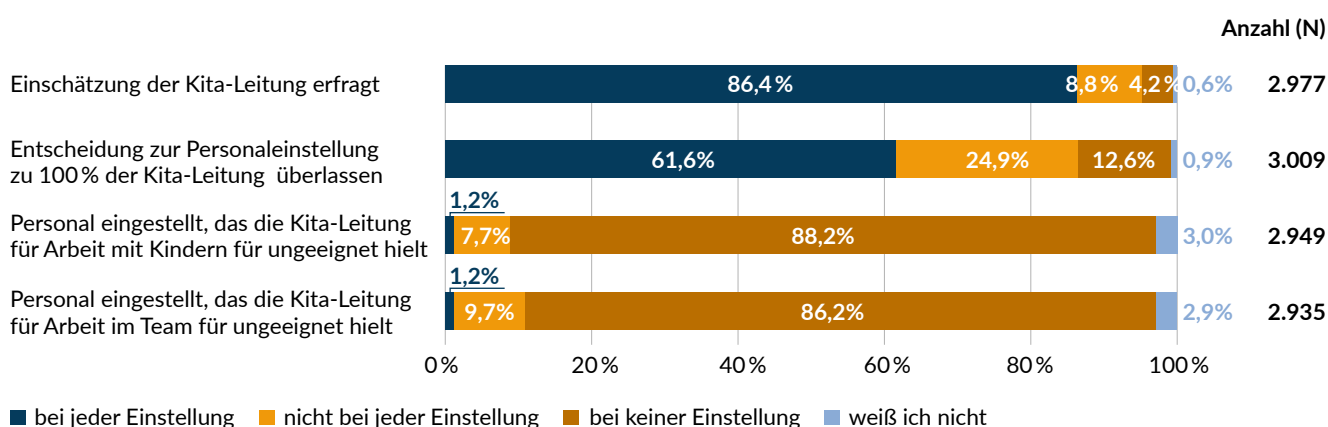
	vor jeder Einstellung	nicht vor jeder Einstellung	vor keiner Einstellung	weiß ich nicht	N
Öffentlicher Träger	70,9%	22,1%	6,5%	0,5%	1.113
Freier Träger / privat-gemeinnützig	73,8%	21,6%	4,1%	0,4%	1.640
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	87,7%	10,5%	1,8%	0,0%	57
Elterninitiative	93,2%	6,8%	0,0%	0,0%	73

| BertelsmannStiftung

2.1.4 | Einstellungsentscheidungen werden nicht immer von Träger und Kita-Leitung gemeinsam getroffen

Um näher zu betrachten, „inwiefern [...] die KiTa-Leitung an der Personalauswahl beteiligt [wurde]“, konnten vier Items dazu beantwortet werden, wie der Träger handelt, mit den drei Optionen „bei jeder Einstellung“, „nicht bei jeder Einstellung“ und „bei keiner Einstellung“ neben einer vierten Option „weiß ich nicht“.

Abbildung 4 | Rolle der Kita-Leitung bei der Personalauswahl



| BertelsmannStiftung

Die Angaben der Befragten legen nahe, dass die Einschätzung der Kita-Leitung bei Personalentscheidungen des Trägers in der großen Mehrheit der Fälle eingeholt wird. 86,4 % aller Befragten geben an, dass der Träger „bei jeder Einstellung“ „die **Einschätzung der KiTa-Leitung** zu den Bewerber:innen erfragt [hat]“. Dennoch war dies bei 8,8 % „nicht bei jeder Einstellung“ und bei 4,2 % „bei keiner Einstellung“ der Fall (Abb. 4).

Ebenso berichten jedoch fast 10 % aller Befragten, dass der Träger „bei jeder Einstellung“ (1,2 %) bzw. teilweise („nicht bei jeder Einstellung“, 7,7 %) „Personal eingestellt [hat], obwohl die KiTa-Leitung dieses **nicht für die Arbeit mit den Kindern für geeignet** hielt“. Das bedeutet, dass in diesen Fällen Personal entgegen dem Einwand der Kita-Leitung eingestellt wurde. Bei 88,2 % der Befragten kam es in den letzten 12 Monaten nicht vor, dass Personal eingestellt wurde, das in den Augen der Kita-Leitung in dieser Hinsicht nicht geeignet war.

Mit Blick auf die Eignung für die Zusammenarbeit im Team zeigt sich eine ähnliche Verteilung: Auf die Frage, ob der Träger „Personal eingestellt [hat], obwohl die KiTa-Leitung dieses **nicht für geeignet für die Arbeit mit dem Team** hielt“, sagen 86,2 %, dass dies „bei keiner Einstellung“ vorkam. Insgesamt 10,9 % geben an, dass dies bei manchen Einstellungen (9,7 %) oder sogar „bei jeder Einstellung“ (1,2 %) der Fall war.

Dass der Träger „die Entscheidung, welche Person eingestellt wird, **zu 100% der KiTa-Leitung** überlassen [hat]“ trifft bei 61,6 % der Befragten „bei jeder Einstellung“ zu. Bei fast einem Viertel (24,9 %) ist das „nicht bei jeder Einstellung“ der Fall. 12,6 % geben an, dass die Entscheidung „bei keiner Einstellung“ zu 100 % der Kita-Leitung überlassen wurde.

Damit zeigt sich einerseits, dass der Träger die Kita-Leitung im Einstellungsprozess in vielen Fällen, wenn auch nicht verlässlich, beteiligt hat. Andererseits kommt der Träger seiner rechtlichen Verantwortung nicht nach, wenn er der Kita-Leitung die Einstellungsentscheidung vollständig überlässt. Zudem wird auch deutlich, dass ein immer noch zu großer Anteil der Träger Personal eingestellt hat, obwohl sich die Kita-Leitung aus unterschiedlichen Gründen dagegen ausgesprochen hat.

Unterschiede zwischen Trägern

In der Unterscheidung der Träger zeigt sich in Bezug auf die Beteiligung der Kita-Leitung, dass öffentliche Träger häufig die geringsten Werte aufweisen und Elterninitiativen die höchsten.

Dass der Träger bei Einstellungen die Einschätzung der Kita-Leitung erfragt, kam bei öffentlichen Trägern zu 82,1 % vor, bei Elterninitiativen hingegen zu 98,7 % (Tab. 3a).

Vollständig wurde der Kita-Leitung die Einstellungsentscheidung bei öffentlichen Trägern nur bei 54,7 % der Befragten überlassen, bei allen anderen Trägern zu über 65 % (Tab. 3b). Ein solches Vorgehen bedeutet, dass der Träger der eigenen rechtlichen Verantwortung nicht nachkommt.

Tabelle 3a zu Abbildung 4 | Erfragen der Einschätzung der Kita-Leitung, nach Trägern (N = 2.813)

	bei jeder Einstellung	nicht bei jeder Einstellung	bei keiner Einstellung	weiß ich nicht	N
Öffentlicher Träger	82,1%	11,6%	5,8%	0,5%	1.092
Freier Träger / privat-gemeinnützig	88,5%	7,5%	3,5%	0,6%	1.589
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	87,7%	3,5%	7,0%	1,8%	57
Elterninitiative	98,7%	1,3%	0,0%	0,0%	75

| BertelsmannStiftung

Tabelle 3b zu Abbildung 4 | Vollständige Entscheidung bei der Kita-Leitung, nach Trägern (N = 2.811)

	bei jeder Einstellung	nicht bei jeder Einstellung	bei keiner Einstellung	weiß ich nicht	N
Öffentlicher Träger	54,7%	27,3%	16,8%	1,2%	1.096
Freier Träger / privat-gemeinnützig	65,4%	24,3%	9,6%	0,8%	1.620
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	65,5%	22,4%	12,1%	0,0%	58
Elterninitiative	65,3%	16,7%	18,1%	0,0%	72

| BertelsmannStiftung

Bei öffentlichen Trägern war es nur laut 83,0 % bzw. 81,0 % der Befragten nie der Fall, dass Personal eingestellt wurde, das die Kita-Leitung nicht geeignet für die Arbeit mit den Kindern (Tab. 3c) bzw. für die Arbeit mit dem Team (Tab. 3d) hielt. Bei Elterninitiativen sind es 91,9 % (Tab. 3c) bzw. 93,2 % (Tab. 3d).

Tabelle 3c zu Abbildung 4 | Einstellung von Personal, obwohl ungeeignet für die Arbeit mit Kindern, nach Trägern (N = 2.788)

	bei jeder Einstellung	nicht bei jeder Einstellung	bei keiner Einstellung	weiß ich nicht	N
Öffentlicher Träger	1,4 %	11,0 %	83,0 %	4,6 %	1.067
Freier Träger / privat-gemeinnützig	1,1 %	5,8 %	91,1 %	2,1 %	1.592
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	1,8 %	7,3 %	87,3 %	3,6 %	55
Elterninitiative	0,0 %	6,8 %	91,9 %	1,4 %	74

| BertelsmannStiftung

Tabelle 3d zu Abbildung 4 | Einstellung von Personal, obwohl ungeeignet für die Arbeit im Team, nach Trägern (N = 2.774)

	bei jeder Einstellung	nicht bei jeder Einstellung	bei keiner Einstellung	weiß ich nicht	N
Öffentlicher Träger	1,9 %	13,0 %	81,0 %	4,1 %	1.064
Freier Träger / privat-gemeinnützig	0,9 %	8,0 %	88,8 %	2,3 %	1.582
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	1,8 %	10,9 %	83,6 %	3,6 %	55
Elterninitiative	0,0 %	5,5 %	93,2 %	1,4 %	73

| BertelsmannStiftung

2.1.5 | Bei Einstellung werden diverse Kompromisse eingegangen

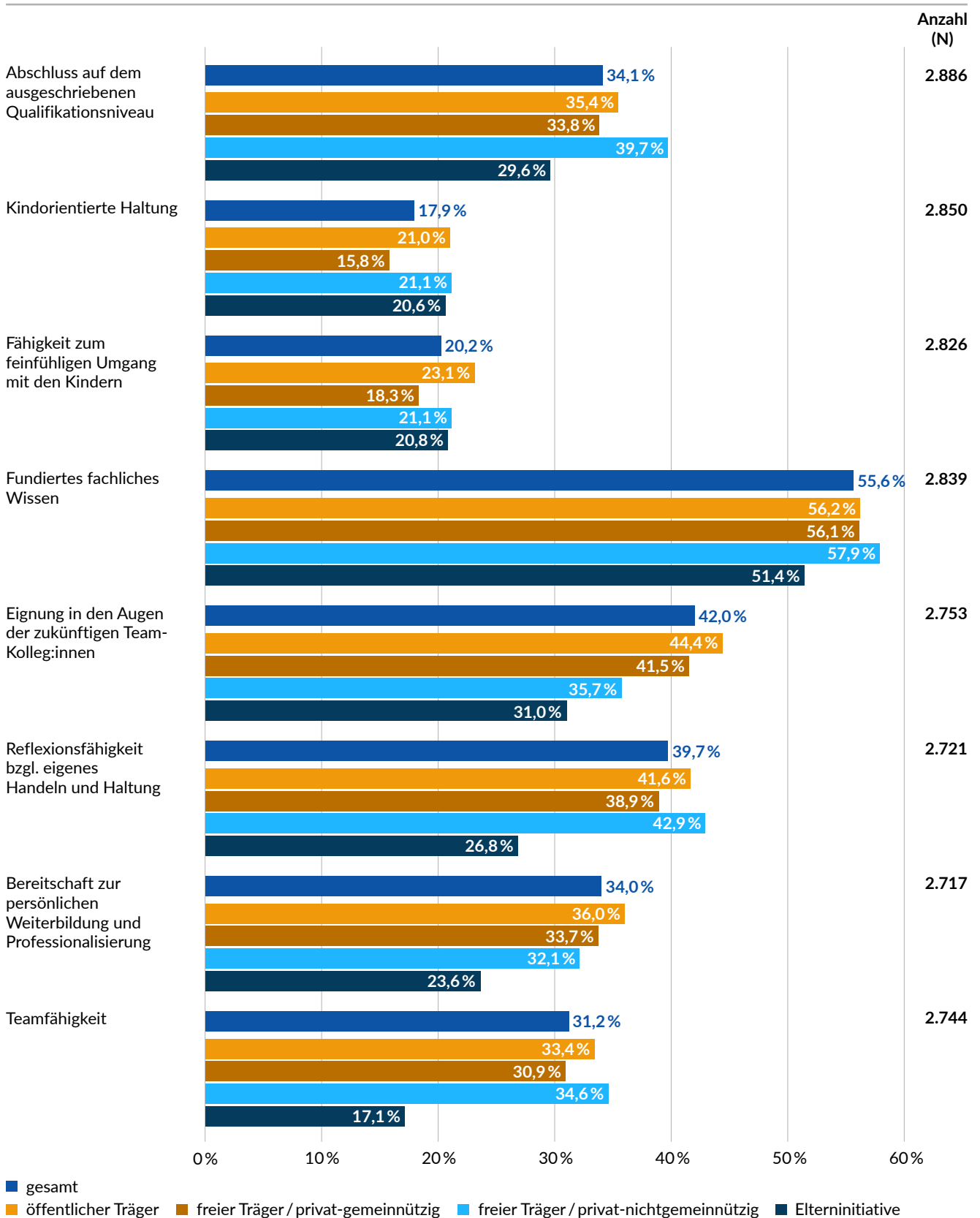
Die Kita-Leitungen wurden außerdem dazu befragt, ob in ihren Augen Kompromisse bei der Personalauswahl in Bezug auf acht verschiedene Kriterien eingegangen wurden.¹¹ Dabei konnten sie für die abgefragten Kriterien auswählen, ob „bei keiner neu eingestellten Person“ oder „bei manchen oder allen neu eingestellten Personen“ Kompromisse eingegangen wurden.

Laut der Befragungsergebnisse wurden am häufigsten Kompromisse in Bezug auf **„fundiertes fachliches Wissen“** eingegangen. Laut mehr als der Hälfte aller Befragten (55,6 %) wurden hier bei manchen oder allen Einstellungen Kompromisse eingegangen. Etwas seltener, aber weiterhin in relevantem Umfang, wird von Kompromissen hinsichtlich der **„Fähigkeit zur Reflexion** in Bezug auf das eigene Handeln und die eigene Haltung“ berichtet (39,7 %) (Abb. 5).

Auch in Bezug auf den formalen **„Abschluss auf dem ausgeschriebenen Qualifikationsniveau“** (34,1 %), die **„Bereitschaft zur persönlichen Weiterbildung** und Professionalisierung“ (34,0 %) sowie die **„Teamfähigkeit“** (31,2 %) wird jeweils von rund einem Drittel der Befragten angegeben, dass bei manchen oder allen Einstellungen Kompromisse eingegangen wurden. Bei rund einem Fünftel wurden Abstriche bei der **„Fähigkeit zum feinfühligem Umgang mit den Kindern“** (20,2 %) sowie bei der **„kindorientierte[n] Haltung“** (17,9 %) gemacht.

¹¹ Die genaue Fragestellung lautete: „Wurden in Ihren Augen bei (manchen) neu eingestellten Personen Kompromisse in Bezug auf die folgenden Einstellungskriterien eingegangen?“

Abbildung 5 | Kompromisse* bei (manchen) neu eingestellten Personen in Bezug auf Einstellungskriterien, gesamt und nach Trägern



* Bei den Kompromissen konnte jeweils angegeben werden, ob sie eingegangen wurden oder nicht. In der Grafik sind die Anteile der Befragten angegeben, die geantwortet haben, dass Kompromisse eingegangen wurden.

An dieser Stelle wird deutlich, dass teilweise mehr als die Hälfte, mindestens aber jeweils ein Fünftel der Befragten Kompromisse in Bezug auf die fachliche Eignung und das daraus folgende professionelle Handeln eingehen.

Auch bei der „**Eignung in den Augen der zukünftigen Teamkolleg:innen**“ werden nach Einschätzung von gut zwei Fünftel der befragten Kita-Leitungen (42,0 %) Kompromisse eingegangen (Abb. 5).

Unterschiede zwischen Trägern

Zwischen den verschiedenen Trägern zeigen sich folgende Unterschiede: In Bezug auf den formalen Abschluss wird bei privat-nichtgemeinnützigen Trägern von 39,7 % der Befragten angegeben, dass Kompromisse eingegangen wurden. Auch bei öffentlichen Trägern ist dieser Anteil mit 35,4 % im Trägervergleich groß. Elterninitiativen gehen mit 29,6 % vergleichsweise selten Kompromisse ein (Abb. 5).¹²

Ähnliche Muster zeigen sich bei den Kriterien Reflexionsfähigkeit und Teamfähigkeit. Hier machen jeweils privat-nicht-gemeinnützige Träger am wahrscheinlichsten Kompromisse, gefolgt von öffentlichen Trägern mit ebenfalls überdurchschnittlich hohen Anteilen, die angeben, dass Kompromisse eingegangen wurden. Elterninitiativen gehen mit 26,8 % bzw. 17,1 % vergleichsweise selten Kompromisse ein.

Auch in Bezug auf das Fachwissen gehen die privat-nichtgemeinnützigen Träger am ehesten Kompromisse ein (57,9 %). Auch bei öffentlichen und freigemeinnützigen Trägern sind die Anteile der Befragten, die von Kompromissen in Bezug auf Fachwissen berichten, mit 56,2 % bzw. 56,1 % vergleichsweise groß.

Befragte aus öffentlichen Trägern geben in Bezug auf die Eignung in den Augen des Teams mit 44,4 % am häufigsten an, dass Kompromisse eingegangen wurden. Elterninitiativen tun dies mit 31,0 % deutlich seltener als im Durchschnitt der Träger, jedoch immer noch zu einem Drittel. Auch in Fragen einer Weiterbildungsbereitschaft geben 36,0 % der Kita-Leitungskräfte bei öffentlichen Trägern überdurchschnittlich oft an, dass Kompromisse gemacht wurden. Bei Elterninitiativen liegt hier der Anteil von 23,6 % unter dem Durchschnitt.

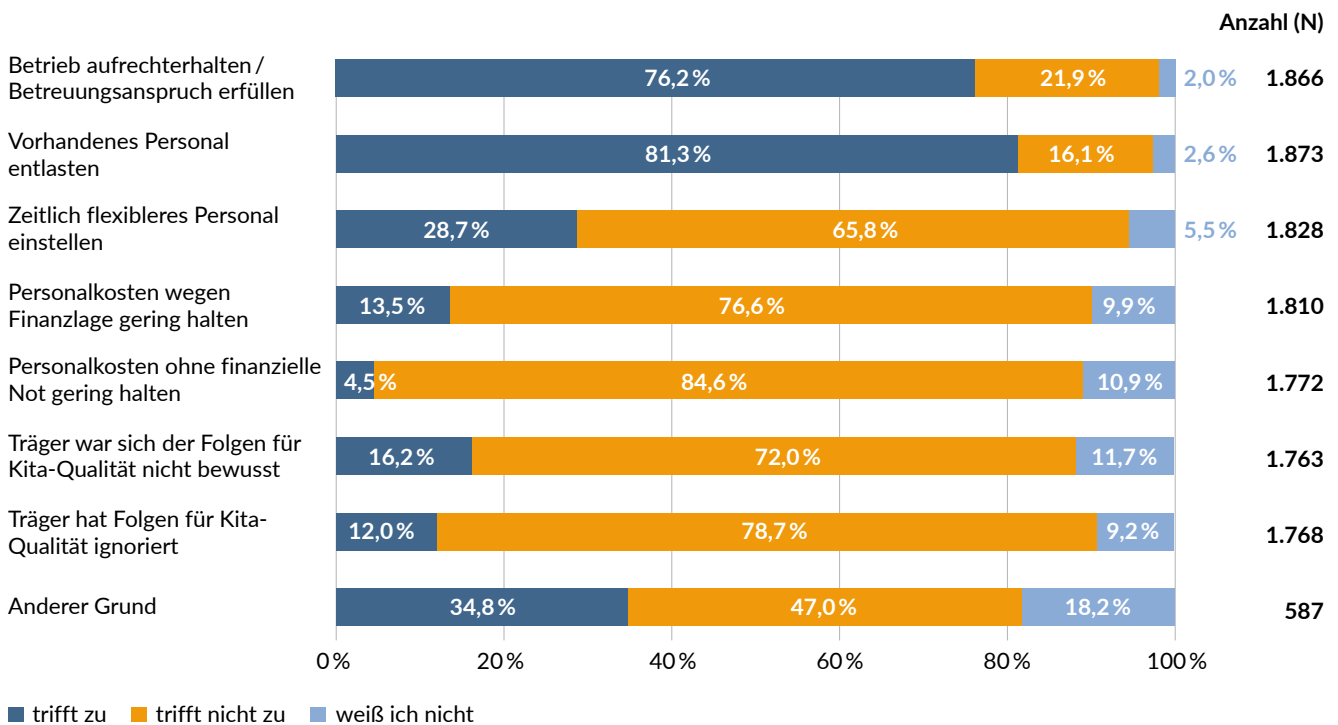
Bei der Fähigkeit zum feinfühligem Umgang mit den Kindern geben 23,1 % der Befragten bei öffentlichen Trägern an, dass Kompromisse eingegangen wurden. Auch bei privat-nichtgemeinnützigen Trägern und Elterninitiativen liegen die Anteile, die von Kompromissen berichten, etwas über dem Durchschnitt. Hier liegen freigemeinnützige Träger mit 18,3 % unter dem Träger-Durchschnitt. Bei der kindorientierten Haltung verhält es sich ähnlich: Privat-nichtgemeinnützige Träger gehen zu 21,1 %, öffentliche Träger zu 21,0 % Kompromisse ein. Auch bei Elterninitiativen ist dies überdurchschnittlich häufig (20,6 %) der Fall.

¹² Die vollständigen Werte der Träger, ob Kompromisse eingegangen wurden oder nicht, sowie die Anzahl der Substichproben N können in Anhang 2 nachgelesen werden.

2.1.6 | Entlastung des Teams und Aufrechterhaltung des Betriebs sind häufigste Gründe für Kompromisse bei Personaleinstellung

Auch „Gründe dafür, dass diese Kompromisse eingegangen wurden“, wurden erfragt und konnten mit „trifft zu“, „trifft nicht zu“ oder „weiß ich nicht“ eingeschätzt werden.

Abbildung 6 | Gründe, dass bei der Personalauswahl Kompromisse eingegangen wurden



| BertelsmannStiftung

Bei den Gründen für Kompromisse geht es v. a. um die Entlastung des Personals und die Aufrechterhaltung des Betriebs. So geben 81,3 % aller Befragten an, dass „schnell neues Personal eingestellt werden [sollte], um das **vorhandene Personal zu entlasten**“ und 76,2 %, „**um den laufenden Betrieb (möglichst) aufrecht zu erhalten/gesetzliche Betreuungsansprüche zu erfüllen**“ (Abb. 6).

Seltener wurde berichtet, dass „das neu eingestellte Personal [...] **flexibler in Bezug auf die Arbeitszeiten** [war], die abgedeckt werden müssen (z. B. Verfügbarkeit auch am Nachmittag) als besser passende Bewerber:innen“ und deswegen bevorzugt wurde: Dies geben 28,7 % aller Befragten an.

Noch seltener wurden „**möglichst geringe Personalkosten, um der angespannten finanziellen Situation des Trägers gerecht zu werden**“ als Grund für Kompromisse genannt (13,5 %). Dass aus Kostengründen auch dann Kompromisse eingegangen wurden, „**obwohl keine Einschränkungen durch die finanzielle Situation des Trägers nötig waren**“, wird nur von 4,5 % der Befragten berichtet.

Hinsichtlich der Folgenabschätzung wird von 16,2 % der befragten Kita-Leitungen angegeben, dass „dem Träger [...] die **Folgen seiner Entscheidungen für die Qualität der KiTa-Arbeit nicht bewusst** [waren]“. Von immerhin 12,0 % wird jedoch auch geantwortet, dass „der Träger [...] die **Folgen seiner Entscheidungen für die Qualität der KiTa-Arbeit ignoriert** [hat]“.

Bei den vier letztgenannten Items bezüglich der Finanzlage und der Folgenabschätzung gibt es jeweils auch einen Anteil von ca. 10 %, die angeben, nicht zu wissen, ob dieser Grund zutrifft. Von mehr als einem Drittel (34,8 %) der befragten Kita-Leitungen wird außerdem von anderen, hier nicht näher spezifizierten Gründen für Kompromisse berichtet.

Unterschiede zwischen Trägern

Die Unterschiede nach Trägern stellen sich bezüglich der eingegangenen Kompromisse wie folgt dar: Eine Entlastung des Personals wurde sowohl von Befragten bei freigemeinnützigen (83,0 %) und privat-nichtgemeinnützigen (82,9 %) Trägern als auch bei Elterninitiativen (82,5 %) überdurchschnittlich oft benannt, bei öffentlichen Trägern nur von 78,5 % der Befragten (Tab. 4a).

Dass neu eingestelltes Personal flexibler in Bezug auf die Arbeitszeiten war, geben 40,0 % bei privat-nichtgemeinnützigen Trägern sowie knapp ein Drittel bei öffentlichen Trägern und Elterninitiativen als Grund für Kompromisse an. Bei freigemeinnützigen Trägern wird dieser Grund von 26,6 % der Befragten und damit vergleichsweise selten genannt (Tab. 4b).

Tabelle 4a zu Abbildung 6 | Kompromisse bei Neueinstellungen, um vorhandenes Personal zu entlasten, nach Trägern (N = 1.780)

	trifft zu	trifft nicht zu	weiß ich nicht	N
Öffentlicher Träger	78,5 %	17,6 %	3,9 %	675
Freier Träger / privat-gemeinnützig	83,0 %	15,0 %	2,0 %	1.024
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	82,9 %	12,2 %	4,9 %	41
Elterninitiative	82,5 %	17,5 %	0,0 %	40

| BertelsmannStiftung

Tabelle 4b zu Abbildung 6 | Kompromisse bei Neueinstellungen aufgrund flexiblerer Arbeitszeiten, nach Trägern (N = 1.740)

	trifft zu	trifft nicht zu	weiß ich nicht	N
Öffentlicher Träger	32,1 %	60,2 %	7,8 %	658
Freier Träger / privat-gemeinnützig	26,6 %	69,2 %	4,3 %	1.002
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	40,0 %	55,0 %	5,0 %	40
Elterninitiative	32,5 %	62,5 %	5,0 %	40

| BertelsmannStiftung

Während bei freigemeinnützigen Trägern 76,7 % der befragten Kita-Leitungskräfte als Grund für Kompromisse die Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs angeben, kommt dies in Elterninitiativen mit 69,2 % vergleichsweise selten vor (Tab. 4c). Überdurchschnittlich oft werden bei Elterninitiativen und privat-nichtgemeinnützigen Trägern begründete (32,5 % bzw. 37,5 %, Tab. 4d) und unbegründete Einsparungen (12,5 % bzw. 10,8 %, Tab. 4e) genannt. Die Personalkosten ohne die finanzielle Notwendigkeit gering zu halten, wird mit immerhin 6,1 % auch bei öffentlichen Trägern noch überdurchschnittlich oft angegeben (Tab. 4e).

Tabelle 4c zu Abbildung 6 | Kompromisse bei Neueinstellungen, um den laufenden Betrieb aufrechtzuerhalten, nach Trägern (N = 1.775)

	trifft zu	trifft nicht zu	weiß ich nicht	N
Öffentlicher Träger	76,2%	22,1%	1,8%	671
Freier Träger / privat-gemeinnützig	76,7%	21,3%	2,1%	1.026
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	71,8%	25,6%	2,6%	39
Elterninitiative	69,2%	28,2%	2,6%	39

| BertelsmannStiftung

Tabelle 4d zu Abbildung 6 | Kompromisse bei Neueinstellungen für geringe Personalkosten aufgrund der Finanzlage, nach Trägern (N = 1.726)

	trifft zu	trifft nicht zu	weiß ich nicht	N
Öffentlicher Träger	12,4%	73,9%	13,8%	654
Freier Träger / privat-gemeinnützig	12,4%	79,5%	8,1%	992
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	37,5%	57,5%	5,0%	40
Elterninitiative	32,5%	67,5%	0,0%	40

| BertelsmannStiftung

Tabelle 4e zu Abbildung 6 | Kompromisse bei Neueinstellungen für geringe Personalkosten ohne finanzielle Not, nach Trägern (N = 1.693)

	trifft zu	trifft nicht zu	weiß ich nicht	N
Öffentlicher Träger	6,1%	79,9%	14,0%	638
Freier Träger / privat-gemeinnützig	2,8%	88,1%	9,1%	978
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	10,8%	67,6%	21,6%	37
Elterninitiative	12,5%	85,0%	2,5%	40

| BertelsmannStiftung

Tabelle 4f zu Abbildung 6 | Kompromisse bei Neueinstellungen ohne Bewusstsein für Folgen für Qualität, nach Trägern (N = 1.681)

	trifft zu	trifft nicht zu	weiß ich nicht	N
Öffentlicher Träger	20,8%	65,6%	13,5%	643
Freier Träger / privat-gemeinnützig	12,5%	77,4%	10,1%	962
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	13,5%	64,9%	21,6%	37
Elterninitiative	20,5%	74,4%	5,1%	39

| BertelsmannStiftung

Tabelle 4g zu Abbildung 6 | Kompromisse bei Neueinstellungen mit Ignorieren der Folgen für Qualität, nach Trägern (N = 1.686)

	trifft zu	trifft nicht zu	weiß ich nicht	N
Öffentlicher Träger	15,6 %	72,5 %	11,9 %	640
Freier Träger / privat-gemeinnützig	9,6 %	83,3 %	7,1 %	969
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	16,2 %	67,6 %	16,2 %	37
Elterninitiative	12,5 %	85,0 %	2,5 %	40

| BertelsmannStiftung

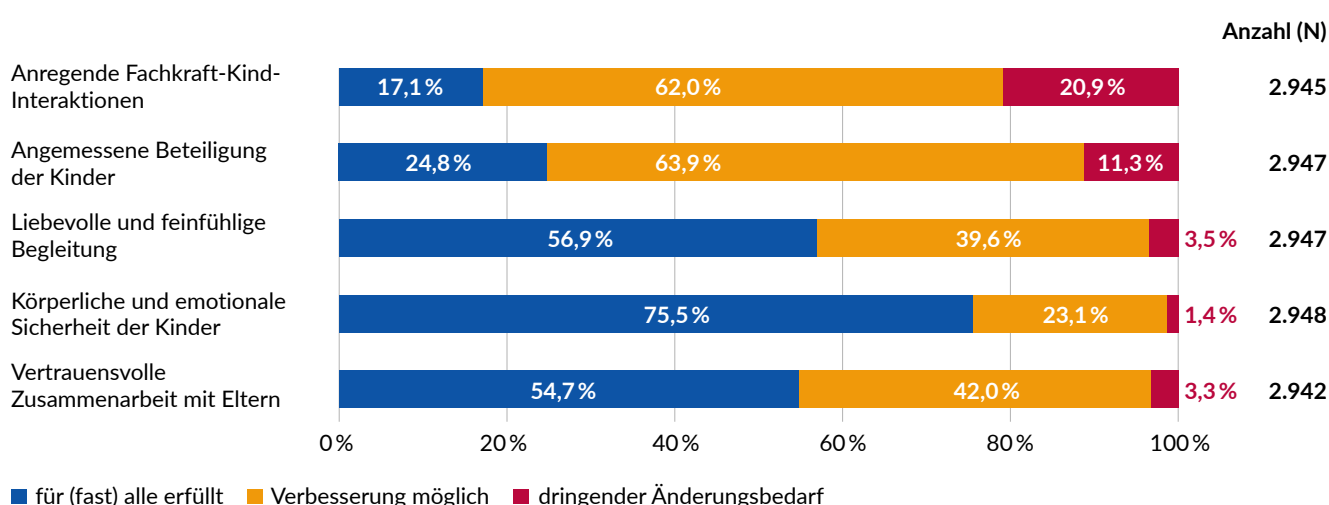
Dass die Folgen von Kompromissen für die Kita-Qualität den Trägern nicht bewusst waren, geben befragte Kita-Leitungen bei öffentlichen Trägern (20,8 %) sowie Elterninitiativen (20,5 %) häufiger als bei anderen Trägern an (Tab. 4f). Ein Ignorieren der Folgen wird von 16,2 % der Befragten bei privat-nichtgemeinnützigen und 15,6 % bei öffentlichen Trägern angenommen (Tab. 4g).

2.2 | Schutz, Begleitung und Förderung nicht für jedes Kind sichergestellt

2.2.1 | Für viele Kinder wird keine professionelle pädagogische Praxis realisiert

Bezugnehmend auf den rechtlichen Anspruch auf frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung in guter Qualität wurden die Teilnehmenden im Hinblick auf fünf verschiedene Aspekte gefragt, „[i]nwiefern [...] unter den momentanen, alltäglichen Bedingungen unterschiedliche Ziele im Alltag Ihrer KiTa für alle Kinder erfüllt werden [können]“. Die Antwortoptionen waren „für alle Kinder zu (nahezu) 100% erfüllt“, „könnte für einige oder alle Kinder verbessert werden“ oder „müsste sich für einige oder alle Kinder dringend ändern“.

Abbildung 7 | Anforderungen an eine professionelle pädagogische Praxis



| BertelsmannStiftung

Die „**angemessene Beteiligung der Kinder** an den sie betreffenden Entscheidungen“ schätzt nur knapp ein Viertel (24,8 %) aller Befragten als „zu (nahezu) 100% für alle Kinder erfüllt“ ein. Fast zwei Drittel (63,9 %) sagen aus, dass die Beteiligung „für einige oder alle Kinder verbessert werden [könnte]“. Weitere 11,3 % sehen sogar dringenden Änderungsbedarf für einige oder alle Kinder (Abb. 7).

„**Anregende Fachkraft-Kind-Interaktionen** in hinreichendem Umfang“ werden nach Einschätzung der Kita-Leitungen noch seltener für alle Kinder gewährleistet (17,1 %): 62,0 % der Befragten sind der Ansicht, dass sich die Situation für einige oder alle Kinder verbessern könnte, weitere 20,9 % sehen sogar dringenden Änderungsbedarf.

Mehr als die Hälfte (56,9 %) der Befragten sehen eine „**liebevolle und feinfühligte Begleitung** der Kinder durch das Personal“ für alle Kinder erfüllt. Fast 40 % schätzen einen Verbesserungsbedarf, 3,5 % schätzen einen dringenden Änderungsbedarf ein. Auch eine „**gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen dem KiTa-Team und den Eltern**“ wird zwar von 54,7 % der Befragten als „zu (nahezu) 100% für alle Kinder erfüllt“ eingeschätzt. Gleichzeitig sehen 42,0 % der Befragten in diesem Bereich „für einige oder alle Kinder“ Verbesserungsbedarf und 3,3 % sehen dringenden Änderungsbedarf.

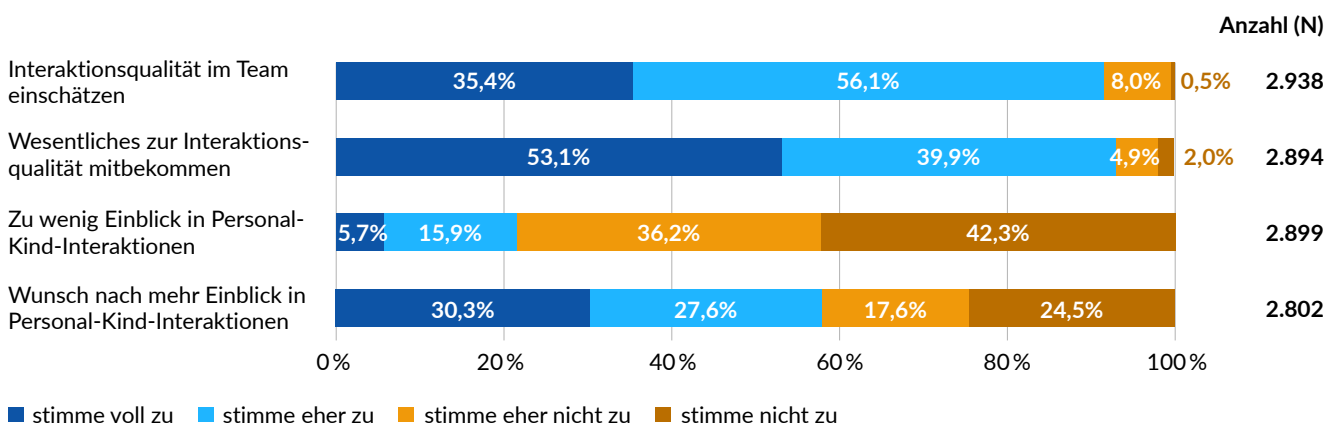
Auch wenn 75,5 % der Befragten das Item „Kinder können sich in unserer Einrichtung **körperlich und emotional sicher** fühlen“ als „zu (nahezu) 100% für alle Kinder erfüllt“ bewerten, ist es noch fast ein Viertel, die einen möglichen Verbesserungsbedarf (23,1 %) oder dringenden Änderungsbedarf (1,4 %) für einige oder alle Kinder sehen.

Die Ergebnisse zeigen, dass in fast allen Bereichen ein beachtlicher Teil der Befragten mindestens einen Verbesserungsbedarf und zum Teil auch erheblichen Handlungsbedarf sieht. Diese Befunde machen deutlich, dass in der Mehrheit der Einrichtungen professionelles pädagogisches Handeln sowie Begleitung, Förderung und Schutz nicht für alle Kinder gewährleistet werden.

2.2.2 | Kita-Leitungen hätten gerne mehr Einblick in Interaktionen zwischen Personal und Kindern im pädagogischen Alltag

Nachfolgend wird dargestellt, „wie viel Einblick [die Kita-Leitungen] in ihrem Arbeitsalltag in die Interaktionsqualität zwischen Personal und Kindern“ haben. Dazu konnten die befragten Kita-Leitungen vier qualitativen Aussagen von „stimme voll zu“ bis „stimme nicht zu“ mit zwei Zwischenstufen bewerten.

Abbildung 8 | Einblicke der Kita-Leitung in die Interaktionen zwischen Personal und Kindern



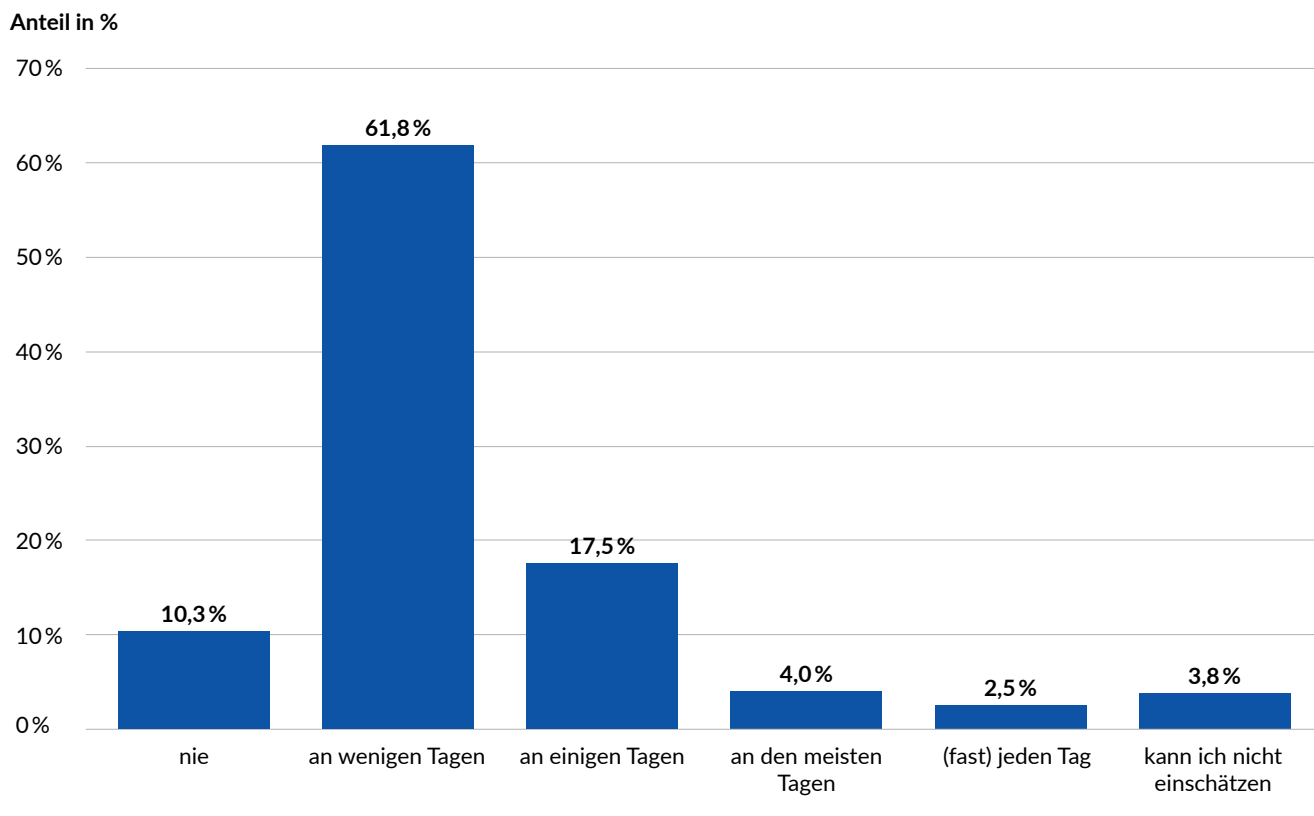
Deutlich wird, dass Kita-Leitungen weitaus häufiger einschätzen, das Wesentliche zur Interaktionsqualität mitzubekommen, als dass sie denken, die Interaktionsqualität im Team einschätzen zu können: Während 53,1 %¹³ aller befragten Kita-Leitungen „voll“ und 39,9 % „eher“ zustimmen, dass sie „Wesentliches – die Interaktionsqualität Betreffendes –“ mitbekommen, ist es ungefähr umgekehrt, wenn es darum geht, ob sie „die Interaktionsqualität sehr gut einschätzen [können], was das ganze Team betrifft“ (35,4 % stimmen „voll“ zu und 56,1 % „eher“) (Abb. 8).

Zudem stimmt gut ein Fünftel (21,6 %) „voll“ (5,7 %) oder „eher“ (15,9 %) zu, dass sie „zu wenig Einblick in die Interaktionen zwischen meinem Personal und den Kindern“ haben. Über die Hälfte (57,9 %) stimmt „voll“ (30,3 %) oder „eher“ (27,6 %) zu, „gerne mehr Einblick in die Interaktionen zwischen meinem Personal und den Kindern“ haben zu wollen.

2.2.3 | Unangemessenes Verhalten von Kita-Personal gegenüber Kindern kommt regelmäßig vor

„Wie häufig [...] es Ihres Wissens nach dazu [kommt], dass sich (einzelne) Mitarbeiter:innen in Ihren Augen unangemessen gegenüber Kindern verhalten – egal ob Sie dies selbst beobachten oder z. B. durch Mitarbeiter:innen davon erfahren“, konnten die Kita-Leitungen mit fünf Antwortoptionen sowie der zusätzlichen Angabe „kann ich nicht einschätzen“ bewerten.

Abbildung 9 | Häufigkeit von unangemessenem Verhalten von Kita-Personal gegenüber Kindern (N = 2.929)



| BertelsmannStiftung

¹³ Bei den nachfolgend dargestellten Prozentangaben sind im gesamten Unterkapitel rundungsbedingte Abweichungen von 100 % möglich.

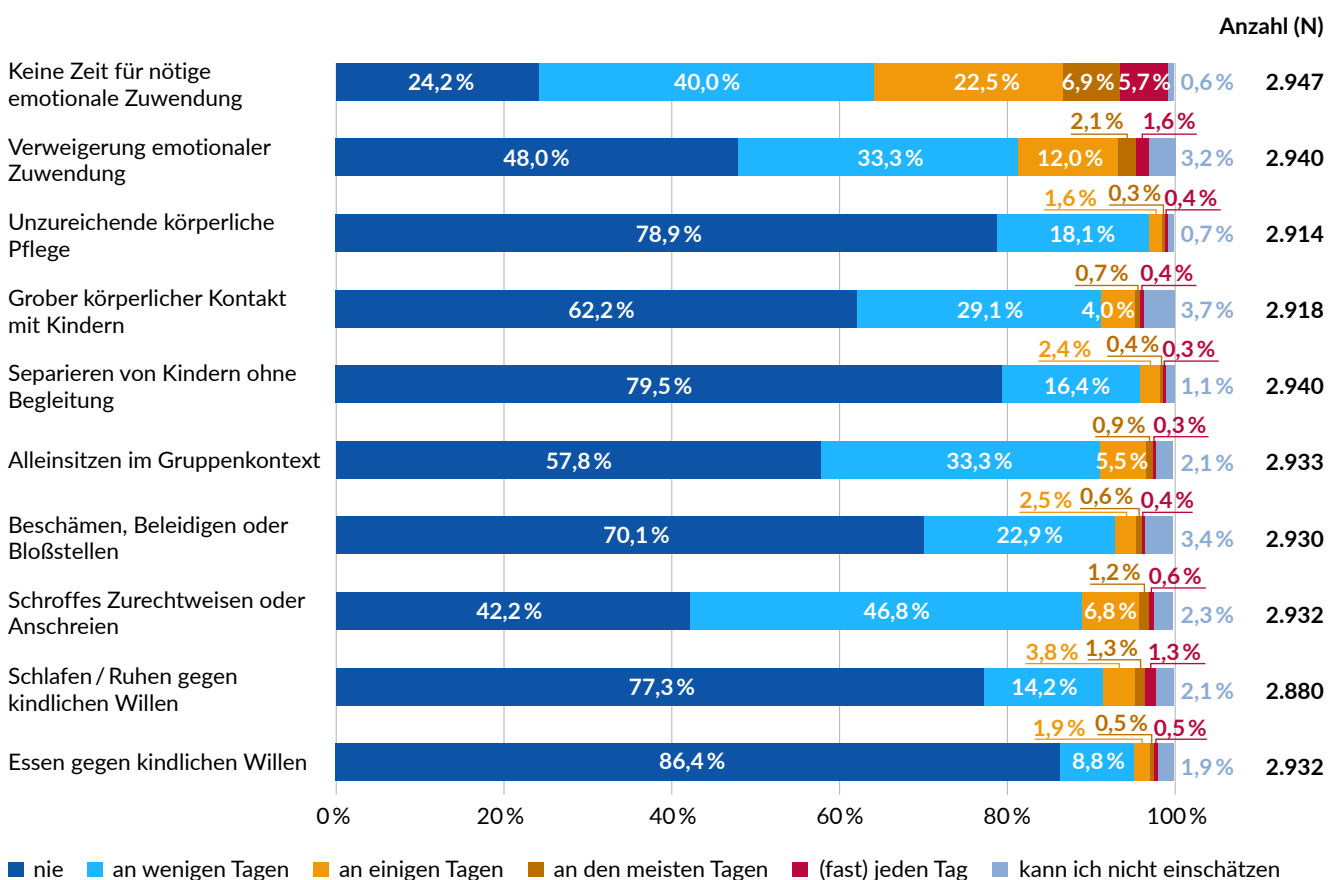
Nur 10,3 % aller Befragten geben an, dass es „nie“ zu unangemessenem Verhalten gegenüber Kindern kommt. Das macht deutlich, dass unangemessenes Verhalten gegenüber Kindern bei Weitem keinen Einzelfall darstellt. Fast ein Viertel (24,0 %) antwortet, dass es mindestens „an einigen Tagen“ vorkommt. Mehr als die Hälfte der Befragten (61,8 %) antworten, dass sie von unangemessenem Verhalten gegenüber an Kinder „an wenigen Tagen“ wissen (Abb. 9). Unangemessenes Verhalten scheint demnach in vielen Einrichtungen regelmäßig vorzukommen.

2.2.4 | Jedes Kind kann von verschiedenen Situationen mit unangemessenem Verhalten betroffen sein

Um näher zu umreißen, wie sich unangemessenes Verhalten im Kita-Alltag äußert, konnte mit denselben Optionen wie im vorigen Abschnitt von „nie“ bis „(fast) jeden Tag“ sowie „kann ich nicht einschätzen“ bewertet werden, „wie häufig [...] es Ihres Wissens nach zu den folgenden Situationen [kommt] – auch wenn nur für einzelne Kinder“.

Auf die Frage, wie häufig es nach Wissen der befragten Kita-Leitungen dazu kommt, dass „keine Zeit für die nötige emotionale Zuwendung“ (z. B. keine Zeit für Trost nach Abschied von Eltern)“ zur Verfügung steht, antwortet knapp ein Viertel (24,2 %) aller Befragten mit „nie“. Mindestens „an einigen Tagen“ kommt es jedoch bei über einem Drittel (35,1 %) vor (Abb. 10).

Abbildung 10 | Häufigkeit verschiedener Situationen, in denen unangemessenes Verhalten im Kita-Alltag auftritt



Während **„Schroffes Zurechtweisen oder Anschreien von Kindern durch das Personal“** bei 42,2 % der Befragten „nie“ vorkommt und bei 8,6 % mindestens „an einigen Tagen“, sind es in Bezug auf eine **„Verweigerung emotionaler Zuwendung“** durch das Personal (z. B. als Maßnahme oder weil Anliegen des Kindes nicht ernst genommen wird) 15,7 % der Befragten, die angeben, dass dies mindestens „an einigen Tagen“ wahrgenommen wird. 48,0 % antworten hier mit „nie“.

Der Anteil derjenigen, die angeben, dass die jeweilige Situation bzw. Handlungsweise „nie“ auftritt, liegt für **„Kinder sitzen im Gruppenkontext als pädagogische Maßnahme ohne Begleitung alleine“** (z. B. stiller Stuhl, Einzeltisch) bei 57,8 %, für **„grobe[n] körperliche[n] Kontakt mit Kindern, ohne dass Kinder oder Personal dadurch geschützt werden müssen“** (z. B. Zerren am Arm, Festhalten) bei 62,2 % und für **„Beschämen/Beleidigen/Bloßstellen von Kindern oder abwertende Kommentare durch das Personal“** bei 70,1 %. Gleichzeitig geben für die drei Situationen 6,7 %, 5,1 % bzw. 3,6 % an, dass diese mindestens „an einigen Tagen“ vorkommen.

Auf die Frage, wie häufig **„Kinder [...] zum Schlafen oder Ruhen [liegen], obwohl sie das nicht wollen“**, antworten zwar 77,3 %, dass dies „nie“ vorkommt, jedoch auch 6,4 % mindestens „an einigen Tagen“. **„Unzureichende körperliche Pflege der Kinder“** (z. B. Wickeln) kommt bei 78,9 % der Befragten „nie“ vor, bei 18,1 % „an wenigen Tagen“ und bei 2,3 % noch häufiger. Ähnlich wird eingeschätzt, dass es „nie“ (79,5 %) bzw. „an wenigen Tagen“ (16,4 %) zu einem **„Separieren von Kindern ohne Begleitung von Personal“** (z. B. vor der Tür oder in getrenntem Raum sitzen als pädagogische Maßnahme) kommt. Hier kommt es bei 3,1 % mindestens „an einigen Tagen“ vor. Am häufigsten bewerten 86,4 % der Befragten mit „nie“, dass **„Kinder [...] Essen [probieren] und/oder [...] den Teller leer [essen], obwohl sie das nicht wollen“**. 8,8 % der Befragten geben an, dass dies „an wenigen Tagen“ vorkommt und 2,9 % noch häufiger.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Situationen mit unangemessenem Verhalten im pädagogischen Alltag regelmäßig vorkommen, auch wenn bei der Abfrage konkreter Situationen diese weniger häufig wahrgenommen werden als bei der Frage nach unangemessenem Verhalten im Allgemeinen (vgl. Abschnitt 2.2.3, Abb. 9). Jede Einrichtung und somit jedes Kind kann folglich von unangemessenem Verhalten betroffen sein.

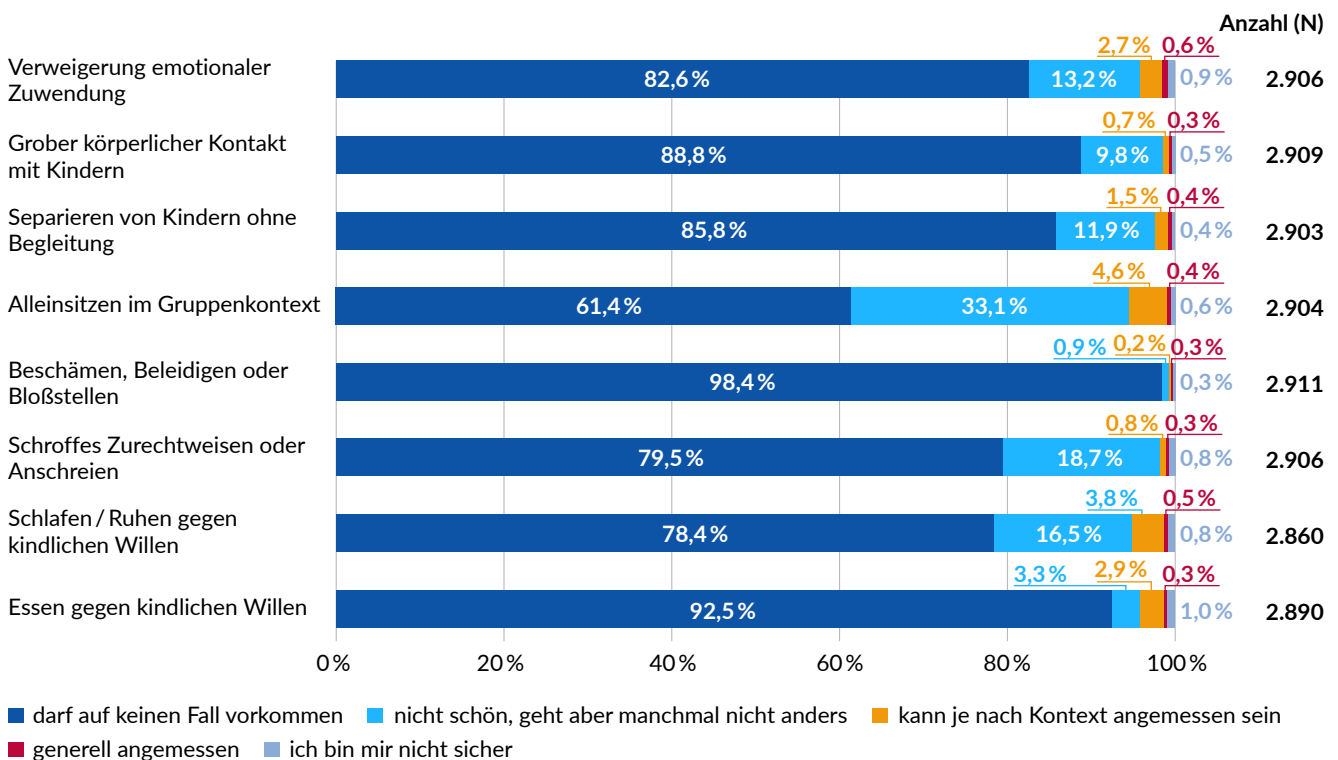
2.2.5 | Bewusstsein für Unangemessenheit verschiedener Situationen ist unterschiedlich ausgeprägt

Die Studienteilnehmenden wurden um eine Einschätzung von acht der vorab dargestellten Handlungsweisen bzw. Situationen gebeten. Dabei konnten die Kita-Leitungen, „unabhängig davon, ob Sie ein entsprechendes Handeln in Ihrem Team beobachten oder nicht“ die Angemessenheit der Handlungsweisen oder Situationen mit den vier Antwortoptionen „generell angemessen“, „kann je nach Kontext angemessen sein“, „nicht schön, geht aber manchmal nicht anders“ und „darf auf keinen Fall vorkommen“ bewerten. Zusätzlich konnte mit „Ich bin mir nicht sicher“ geantwortet werden.

Fast alle Befragten (98,4 %) schätzen ein, dass das **Beschämen, Beleidigen, Bloßstellen** „von Kindern oder abwertende Kommentare durch das Personal“ „auf keinen Fall vorkommen [darf]“. Auch hier liegt der Wert dennoch nicht bei 100 %, d. h. einige wenige Befragte empfinden dieses Vorgehen als „Nicht schön, geht aber manchmal nicht anders“, „je nach Kontext“ oder sogar „generell angemessen“. Zwar gibt auch die große Mehrheit (92,5 %) an, dass das **Probieren von Essen oder das Aufessen des Tellers gegen den Willen der Kinder** „auf gar keinen Fall vorkommen [darf]“. 3,3 % schätzen dieses Verhalten jedoch als nicht schön, aber manchmal nicht anders möglich ein. 2,9 % finden es sogar „je nach Kontext angemessen“ (Abb. 11).

In Bezug auf **groben körperlichen Kontakt mit Kindern** (88,8 %), das **„Separieren von Kindern ohne Begleitung von Personal“** (85,8 %) oder die **„Verweigerung emotionaler Zuwendung“** durch das Personal (82,6 %) geben die Befragten zu über 80 % an, dass dies „auf keinen Fall vorkommen [darf]“. Rund 10 % antworten jedoch auch, dass

Abbildung 11 | Bewertung von Handlungsweisen bzw. Situationen unangemessenen Verhaltens



| BertelsmannStiftung

dies nicht schön sei, aber manchmal nicht anders geht (9,8 %; 11,9 %; 13,2 %). Die Verweigerung emotionaler Zuwendung wird von 2,7 % auch als „je nach Kontext angemessen“ angesehen. **„Schroffes Zurechtweisen oder Anschreien von Kindern durch das Personal“** darf für 79,5 % der Befragten „auf gar keinen Fall vorkommen“. Fast ein Fünftel (18,7 %) schätzen dieses Verhalten jedoch als „nicht schön, geht aber manchmal nicht anders“ ein.

Während noch 78,4 % der Befragten angeben, dass **das Hinlegen der Kinder zum Schlafen oder Ruhen gegen ihren Willen** „auf gar keinen Fall vorkommen [darf]“, geben 16,5 % der Befragten an, dass dies nicht schön sei, aber manchmal nicht anders geht, und 3,8 %, dass dieses Verhalten „je nach Kontext angemessen“ sei. **Allein Sitzen von Kindern im Gruppenkontext ohne Begleitung** als pädagogische Maßnahme bewerten nur noch 61,4 % der Befragten damit, dass es „auf gar keinen Fall vorkommen [darf]“. Immerhin ein Drittel (33,1 %) schätzt dieses Verhalten als nicht schön, aber manchmal nicht zu umgehen ein. Fast 5 % finden diesen Umgang „je nach Kontext angemessen“.

An dieser Stelle lässt sich festhalten, dass die befragten Kita-Leitungskräfte die benannten Umgangsweisen zwar mehrheitlich ablehnen. Zugleich weist die häufig gewählte Antwortoption „nicht schön, geht aber manchmal nicht anders“ darauf hin, dass aus einer Wahrnehmung heraus, dass es keine anderen Handlungsoptionen gibt, Umgangsweisen, die auch das Fachpersonal als nicht angemessen betrachtet, in den Kitas dennoch gepflegt werden. Gleichzeitig zeigt der vergleichsweise kleine, aber relevante Anteil an Befragten, der solche Verhaltensweisen je nach Kontext oder sogar grundsätzlich als angemessen einschätzt, dass problematische Umgangsweisen nicht durchgängig eindeutig zurückgewiesen werden und nicht immer ein Bewusstsein für die Unangemessenheit der Handlungsweisen ausgeprägt ist.

2.3 | Einarbeitungsprozesse stehen in Zusammenhang mit der Häufigkeit von unangemessenem Verhalten

Neben der Auswahl und Einstellung von Personal wurden auch Prozesse in der Einarbeitungsphase betrachtet, die für eine professionelle Einarbeitung als zentral angesehen werden. Diese wurden daraufhin untersucht, inwiefern sie in Zusammenhang mit der Häufigkeit des Auftretens von unangemessenem Verhalten gegenüber Kindern stehen.

2.3.1 | Professionelle Einarbeitung findet nicht bei allen neu eingestellten Personen statt

Wie bei den Fragen zur Personalgewinnung ging es auch bei der Einschätzung der Einarbeitung darum, „wie die in den letzten 12 Monaten im pädagogischen Dienst neu eingestellten Personen nach ihrer Arbeitsaufnahme in Ihrer KiTa begleitet wurden bzw. werden“. Auf verschiedene Aussagen, „wie [...] mit neuem pädagogischem Personal in Ihrer Einrichtung umgegangen [wird]“, konnte mit den drei Optionen „ist bei jeder neu eingestellten Person der Fall“, „ist bei manchen neu eingestellten Personen der Fall“ oder „ist bei (eigentlich) keiner neu eingestellten Person der Fall“ geantwortet werden. Daneben gab es die Antwortkategorien „war noch nie relevant“ und „weiß ich nicht“. Die Ergebnisse werden nachfolgend nur für die Befragten dargestellt, die nicht „war noch nie relevant“ angegeben haben.¹⁴

Insgesamt zeigt sich, dass verschiedene Maßnahmen für eine professionelle Einarbeitung neuen Personals zwar in vielen Einrichtungen praktiziert werden, jedoch nicht durchgängig und konsequent bei allen Neueinstellungen umgesetzt werden.

Am häufigsten trifft mit 83,8 %¹⁵ „bei jeder neu eingestellten Person“ die Aussage zu, dass „die Leitung und das Team [sicherstellen], dass das **neue Personal die gemeinsame pädagogische Grundhaltung in Bezug auf den angemessenen Umgang mit Kindern teilt**“. Gleichzeitig berichten jedoch insgesamt gut 15 % aller Befragten, dass dies nur „bei manchen“ (14,8 %) oder „(eigentlich) keiner neu eingestellten Person“ (1,3 %) zutrifft (Abb. 12).

Zur Aussage, dass „**das Team [...] die Interaktion zwischen neuem Personal und den Kindern genau im Blick [hat]**“, geben 77,9 % der Befragten an, dass dies bei allen Neueingestellten zutrifft und insgesamt über ein Fünftel bei manchen (19,6 %) oder (eigentlich) niemandem (2,0 %).

Dies erscheint besonders bedeutsam, wenn man betrachtet, dass 15,0 % der Befragten berichten, dass es auf alle zutrifft, dass „**neues Personal [...] schon nach wenigen Tagen mit einzelnen Kindern alleine [ist]**“. Weitere 42,1 % geben dies zumindest für manche neu eingestellten Personen an. Damit beschreiben insgesamt mehr als die Hälfte (57,1 %) einen zumindest teilweisen frühen alleinigen Einsatz des Personals in der Einarbeitungspraxis.

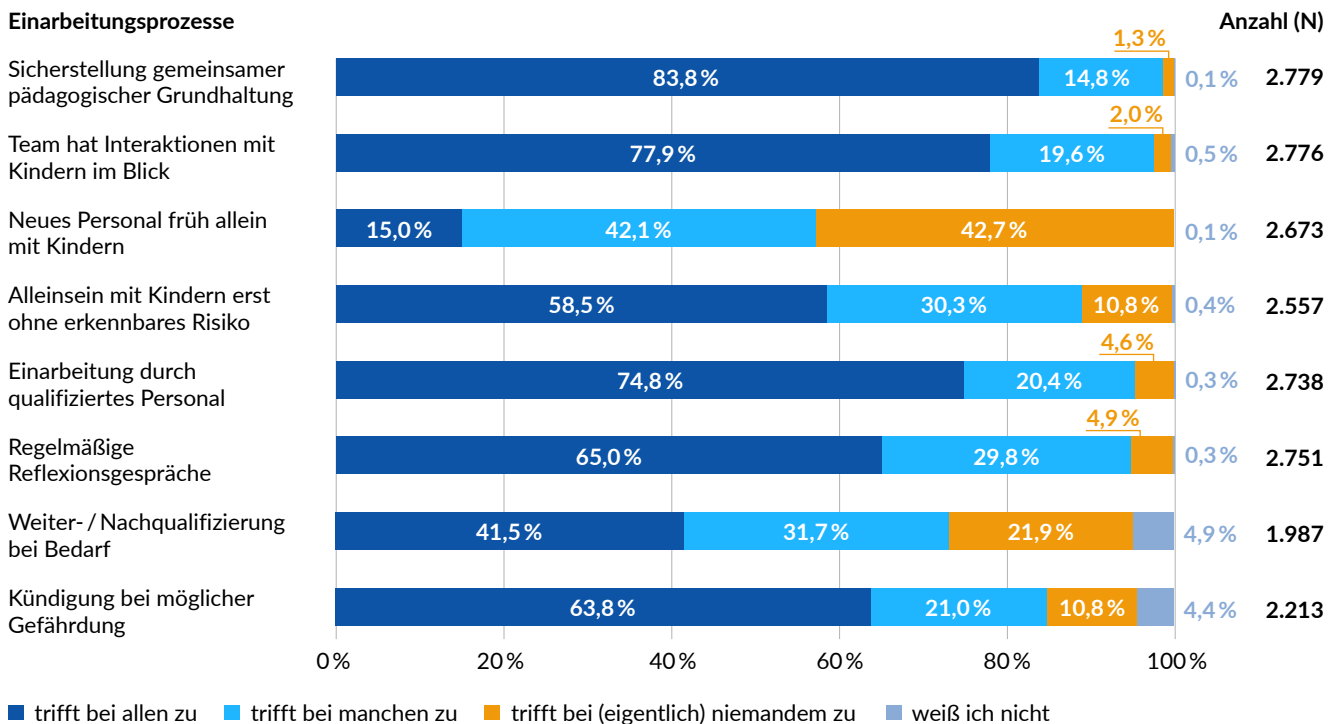
Bei einem ähnlich hohen Anteil der Befragten (58,5 %) sind alle neu eingestellte Personen „**erst dann mit Kindern allein, wenn damit in den Augen des Teams kein Risiko** (mehr) für die Kinder verbunden ist“. Das trifft jedoch bei insgesamt über 40 % nur bei manchen (30,3 %) oder sogar „bei (eigentlich) niemandem (10,8 %) der Neueinstellungen zu.

Fast drei Viertel der Befragten (74,8 %) geben an, dass bei allen neu eingestellten Personen die „**Einarbeitung durch dafür qualifiziertes Personal** [erfolgt]“. Ein Fünftel gibt an, dass dies bei manchen zutrifft und fast 5 % bei (eigentlich) niemandem.

14 Alle Werte inklusive der Angaben für „war noch nie relevant“ finden sich in Anhang 3.

15 Bei den nachfolgend dargestellten Prozentangaben sind im gesamten Unterkapitel rundungsbedingte Abweichungen von 100 % möglich.

Abbildung 12 | Umgang mit neuem pädagogischem Personal in der Kita



| BertelsmannStiftung

Während 65,0 % der Befragten der Aussage zustimmen, dass bei allen neu eingestellten Personen „regelmäßig und in ausreichendem Umfang Reflexionsgespräche geführt [werden]“, geben fast 30 % an, dass dies nur bei manchen zutrifft, und 4,9 % bei (eigentlich) niemandem. Gerade bezüglich der Reflexion im Team zeigt sich ein deutlicher Umsetzungsunterschied zwischen den Einrichtungen (Abb. 12) und auch Trägerarten (Tab. 5f).

Die Aussage, dass „der Träger [...] so schnell wie möglich Maßnahmen zur Weiter-/Nachqualifizierung [veranlasst], wenn neues Personal in den Augen der KiTa-Leitung keinen feinfühligem Umgang mit den Kindern hat“, wird nur von 41,5 % der Befragten mit „ist bei allen neu eingestellten Personen der Fall“ beantwortet. 31,7 % der Befragten berichten, dass dies bei manchen zutrifft, 21,9 % bei (eigentlich) niemandem (Abb. 12).

Fast zwei Drittel (63,8 %) der Befragten geben an, dass „neues Personal [...] so schnell wie möglich durch den Träger gekündigt [wird], wenn es in den Augen der KiTa-Leitung eine mögliche Gefährdung für die Kinder darstellt“. Bei über einem Viertel trifft dies nur bei manchen (21,0 %) oder sogar bei (eigentlich) niemandem (10,8 %) zu.

Während eine Verständigung auf eine gemeinsame, pädagogisch-professionelle Haltung bei der Einarbeitung von neuem Personal am gängigsten zu sein scheint und die Einarbeitung bei ca. drei Viertel der Befragten durch qualifiziertes Personal stattfindet sowie die Interaktionen mit den Kindern im Blick behalten werden, erfolgen regelmäßige Reflexionsgespräche für alle neu eingestellten Mitarbeitenden in nicht einmal zwei Drittel der Einrichtungen. Gleichzeitig müssen bei fast allen Items die Anteile von mindestens einem Fünftel beachtet werden, bei denen diese Vorgehensweisen nur bei manchen Neueingestellten vorkommen. Beim eigenständigen Einsatz neuen Personals zeigt sich eine uneinheitliche Handhabung, auch bei einer vorherigen Risikoabwägung.

Unterschiede zwischen Trägern

Betrachtet man die verschiedenen Aspekte einer professionellen Einarbeitung nach Trägerschaft,¹⁶ geben Befragte aus Elterninitiativen in Bezug auf fast alle erfragten Prozesse überdurchschnittlich oft an, dass diese stattfinden. Regelmäßige Reflexionsgespräche finden hier für alle neu eingestellten Mitarbeitenden hingegen seltener statt als bei anderen Trägern. Während privat-nichtgemeinnützige Träger eine gemeinsame pädagogischen Grundhaltung und Einarbeitung durch qualifiziertes Personal weniger verlässlich sicherstellen, scheinen die anderen Aspekte eher als wichtig eingeschätzt zu werden.

Bis auf die Einarbeitung durch qualifiziertes Personal sowie die regelmäßige Reflexion, die von Kita-Leitungskräften bei öffentlichen Trägern durchschnittlich häufig genannt werden, finden die Einarbeitungsprozesse hier mit höherer Wahrscheinlichkeit nicht statt. Bei freigemeinnützigen Trägern werden die gemeinsame Grundhaltung sowie eine Nachqualifizierung bei Bedarf häufiger sichergestellt als bei anderen Trägern.

Besonders häufig trifft die Aussage, dass eine gemeinsame pädagogische Grundhaltung in der Einarbeitung sichergestellt wird, bei Elterninitiativen (87,7 %) und freigemeinnützigen Trägern (85,3 %) auf alle neu eingestellten Personen zu. Bei privat-nichtgemeinnützigen Trägern wird zu immerhin fast einem Viertel (24,6 %) angegeben, dass dies nur bei manchen Neueinstellungen zutrifft. Auch bei öffentlichen Trägern liegt dieser Anteil mit 16,8 % über dem Träger-Durchschnitt (Tab. 5a).

Auch berichten Befragte aus Elterninitiativen überdurchschnittlich häufig für alle Neueinstellungen von einer Einarbeitung durch qualifiziertes Personal (80,3 %), zugleich gilt dies hier jedoch auch zu einem besonders hohen Anteil für (eigentlich) niemanden (7,6 %). Bei privat-nichtgemeinnützigen Trägern wird eine Einarbeitung durch qualifiziertes Personal vergleichsweise oft nur für manche (28,1 %) oder für (eigentlich) niemanden (7,0 %) gewährleistet (Tab. 5b).

Tabelle 5a zu Abbildung 12 | Sicherstellung gemeinsamer pädagogischer Grundhaltung, nach Trägern (N = 2.631)

	trifft bei allen zu	trifft bei manchen zu	trifft bei (eigentlich) niemandem zu	weiß ich nicht	N
Öffentlicher Träger	82,0 %	16,8 %	1,2 %	0,0 %	995
Freier Träger / privat-gemeinnützig	85,3 %	13,2 %	1,4 %	0,1 %	1.514
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	71,9 %	24,6 %	3,5 %	0,0 %	57
Elterninitiative	87,7 %	12,3 %	0,0 %	0,0 %	65

| BertelsmannStiftung

Auch in Bezug darauf, ob das Team die Interaktionen mit den Kindern im Blick hat, sind es bei Elterninitiativen mit 83,3 % die meisten Befragten unter den Trägern, die dem für alle neu eingestellten Personen zustimmen. Auch bei privat-nichtgemeinnützigen Trägern liegt die Zustimmungsrate von 80,7 % über dem Durchschnitt. Bei den öffentlichen Trägern geben mit 20,1 % dies besonders viele Befragte nur für manche Personen an (Tab. 5c).

¹⁶ Auch hier beziehen sich die Werte auf alle Befragten, die in der jeweiligen Kategorie nicht „war noch nie relevant“ angegeben haben. Die Angaben mit diesem Wert finden sich in den Anhängen 3a–3h.

Tabelle 5b zu Abbildung 12 | Einarbeitung durch qualifiziertes Personal, nach Trägern (N = 2.592)

	trifft bei allen zu	trifft bei manchen zu	trifft bei (eigentlich) niemandem zu	weiß ich nicht	N
Öffentlicher Träger	73,6 %	20,8 %	5,4 %	0,2 %	980
Freier Träger / privat-gemeinnützig	75,7 %	20,6 %	3,4 %	0,3 %	1.489
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	64,9 %	28,1 %	7,0 %	0,0 %	57
Elterninitiative	80,3 %	12,1 %	7,6 %	0,0 %	66

| BertelsmannStiftung

Tabelle 5c zu Abbildung 12 | Team hat Interaktionen mit Kindern im Blick, nach Trägern (N = 2.630)

	trifft bei allen zu	trifft bei manchen zu	trifft bei (eigentlich) niemandem zu	weiß ich nicht	N
Öffentlicher Träger	77,2 %	20,1 %	2,2 %	0,5 %	994
Freier Träger / privat-gemeinnützig	78,0 %	19,6 %	1,9 %	0,5 %	1.513
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	80,7 %	15,8 %	3,5 %	0,0 %	57
Elterninitiative	83,3 %	15,2 %	1,5 %	0,0 %	66

| BertelsmannStiftung

Tabelle 5d zu Abbildung 12 | Neues Personal früh allein mit Kindern, nach Trägern (N = 2.535)

	trifft bei allen zu	trifft bei manchen zu	trifft bei (eigentlich) niemandem zu	weiß ich nicht	N
Öffentlicher Träger	17,6 %	42,1 %	40,1 %	0,1 %	952
Freier Träger / privat-gemeinnützig	13,9 %	42,6 %	43,3 %	0,2 %	1.470
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	7,4 %	35,2 %	57,4 %	0,0 %	54
Elterninitiative	13,6 %	27,1 %	59,3 %	0,0 %	59

| BertelsmannStiftung

Dass alle neu eingestellten Personen schnell mit Kindern allein sind, trifft besonders häufig bei den öffentlichen Trägern zu (17,6 %). Besonders häufig geben befragte Kita-Leitungen bei Elterninitiativen (59,3 %) und privat-nichtgemeinnützigen Trägern (57,4 %) an, dass dies bei (eigentlich) niemandem der neu eingestellten Personen vorkommt (Tab. 5d).

Bei Elterninitiativen ist der Anteil, bei dem eine vorherige Risikoabschätzung für alle Neueingestellten gilt, mit 67,2 % überdurchschnittlich hoch – liegt aber dennoch nur bei rund zwei Dritteln. Ähnliches gilt für privat-nichtgemeinnützige Träger (66,0 %). Hier geben jedoch auch mit 13,2 % die meisten Befragten im Trägervergleich an, dass dies bei (eigentlich) niemandem der neu eingestellten Personen der Fall ist. Bei öffentlichen Trägern liegt dieser Anteil bei 12,7 %. Hier berichten zudem 32,4 %, dass eine entsprechende Risikoabwägung nur bei manchen neu eingestellten Personen erfolgt (Tab. 5e).

Während Kita-Leitungen, die bei privat-nichtgemeinnützigen Trägern tätig sind, häufiger als Befragte bei anderen Trägern angeben, Reflexionsgespräche mit allen neuen Mitarbeitenden zu führen (69,6 %), berichten Befragte aus Elterninitiativen, dass dies überdurchschnittlich oft nur bei manchen (34,8 %) oder bei (eigentlich) niemandem (6,1 %) geschieht (Tab. 5f).

Tabelle 5e zu Abbildung 12 | Alleinsein mit Kindern erst ohne erkennbares Risiko, nach Trägern (N = 2.419)

	trifft bei allen zu	trifft bei manchen zu	trifft bei (eigentlich) niemandem zu	weiß ich nicht	N
Öffentlicher Träger	54,5 %	32,4 %	12,7 %	0,3 %	895
Freier Träger / privat-gemeinnützig	60,1 %	29,8 %	9,6 %	0,5 %	1.410
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	66,0 %	20,8 %	13,2 %	0,0 %	53
Elterninitiative	67,2 %	23,0 %	9,8 %	0,0 %	61

| BertelsmannStiftung

Tabelle 5f zu Abbildung 12 | Regelmäßige Reflexionsgespräche, nach Trägern (N = 2.609)

	trifft bei allen zu	trifft bei manchen zu	trifft bei (eigentlich) niemandem zu	weiß ich nicht	N
Öffentlicher Träger	65,2 %	29,6 %	4,9 %	0,3 %	978
Freier Träger / privat-gemeinnützig	64,9 %	30,0 %	4,8 %	0,3 %	1.509
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	69,6 %	25,0 %	5,4 %	0,0 %	56
Elterninitiative	59,1 %	34,8 %	6,1 %	0,0 %	66

| BertelsmannStiftung

Bei Elterninitiativen (47,8 %) und freigemeinnützigen Trägern (46,1 %) wird überdurchschnittlich häufig geantwortet, dass bei allen Neueingestellten bei Bedarf Maßnahmen zur Weiter- bzw. Nachqualifizierung ergriffen werden. Bei privat-nichtgemeinnützigen Trägern ist der Anteil derjenigen, die angeben, dass solche Maßnahmen bei (eigentlich) niemandem der neu eingestellten Personen veranlasst werden, mit 31,3 % am größten unter den Trägern. Auch bei Einrichtungen in öffentlicher Trägerschaft liegt dieser Anteil mit 26,0 % über dem Durchschnitt (Tab. 5g).

Tabelle 5g zu Abbildung 12 | Weiter- /Nachqualifizierung bei Bedarf, nach Trägern (N = 1.882)

	trifft bei allen zu	trifft bei manchen zu	trifft bei (eigentlich) niemandem zu	weiß ich nicht	N
Öffentlicher Träger	35,0%	32,7%	26,0%	6,3%	685
Freier Träger / privat-gemeinnützig	46,1%	30,6%	19,4%	4,0%	1.103
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	33,3%	33,3%	31,3%	2,1%	48
Elterninitiative	47,8%	28,3%	21,7%	2,2%	46

| BertelsmannStiftung

Tabelle 5h zu Abbildung 12 | Kündigung bei möglicher Gefährdung, nach Trägern (N = 2.101)

	trifft bei allen zu	trifft bei manchen zu	trifft bei (eigentlich) niemandem zu	weiß ich nicht	N
Öffentlicher Träger	56,7%	23,1%	14,7%	5,5%	762
Freier Träger / privat-gemeinnützig	68,1%	20,0%	8,1%	3,8%	1.247
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	70,8%	14,6%	14,6%	0,0%	48
Elterninitiative	68,2%	27,3%	4,5%	0,0%	44

| BertelsmannStiftung

Wird betrachtet, ob neu eingestelltes Personal bei einer möglichen Gefährdung der Kinder durch den Träger gekündigt wird, kommt dies bei öffentlichen (14,7 %) und privat-nichtgemeinnützigen (14,6 %) Trägern zu jeweils fast 15 % bei (eigentlich) niemandem vor. Bei privat-nichtgemeinnützigen Trägern wird aber auch zum größten Anteil allen neu eingestellten Personen bei möglicher Gefährdung gekündigt (70,8 %), gefolgt von Elterninitiativen (68,2 %) und freigemeinnützigen Trägern (68,1 %) (Tab. 5h).

2.3.2 | Professionelle Einarbeitung senkt Wahrscheinlichkeit für unangemessenes Verhalten

Betrachtet man die Wahrnehmung unangemessenen Verhaltens¹⁷ vor dem Hintergrund der Einarbeitung neu eingestellten pädagogischen Personals, zeigt sich, dass alle erfassten Items in einem Zusammenhang mit der Häufigkeit unangemessenen Verhaltens stehen und somit wichtige Hebel zur Prävention von unangemessenem Verhalten darstellen.¹⁸

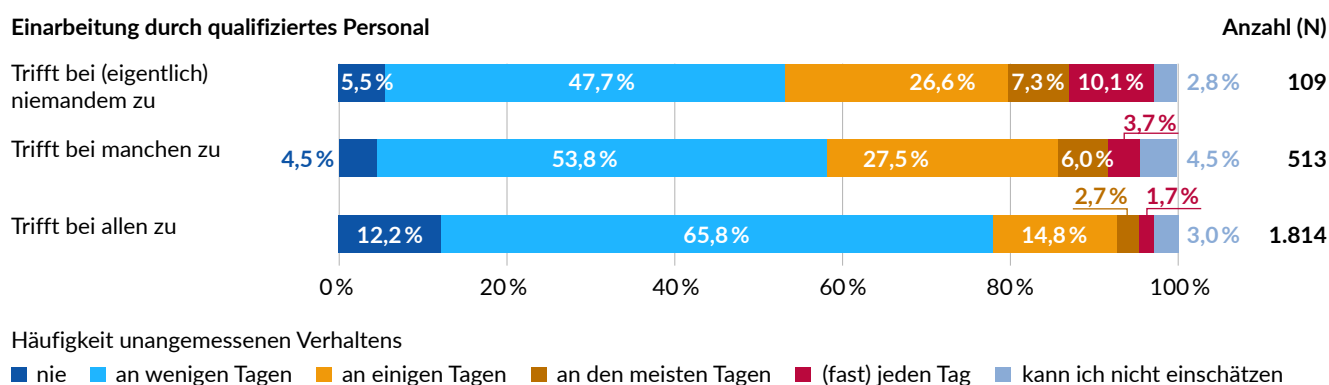
Exemplarisch werden hier die Zusammenhänge dazu dargestellt, inwiefern die Einarbeitung durch dafür qualifiziertes Personal stattfindet (Abb. 13), die Interaktionen mit Kindern vom Team genau im Blick behalten werden (Abb. 14) sowie eine gemeinsame pädagogische Grundhaltung im Team sichergestellt wird (Abb. 15). Das Ergreifen von Maßnahmen durch den Träger, wenn eine Nachqualifizierung notwendig scheint (Abb. 16), wird sowohl im Rahmen der Einarbeitung als auch später in der weiteren Begleitung (vgl. Kapitel 2.5) betrachtet.¹⁹

¹⁷ Fragestellung vgl. Abschnitt 2.2.3.

¹⁸ Vergleichbare Verteilungsmuster zeigen sich auch bei Ausschluss der Kategorie „kann ich nicht einschätzen“. Diese finden sich in Anhang 4–7.

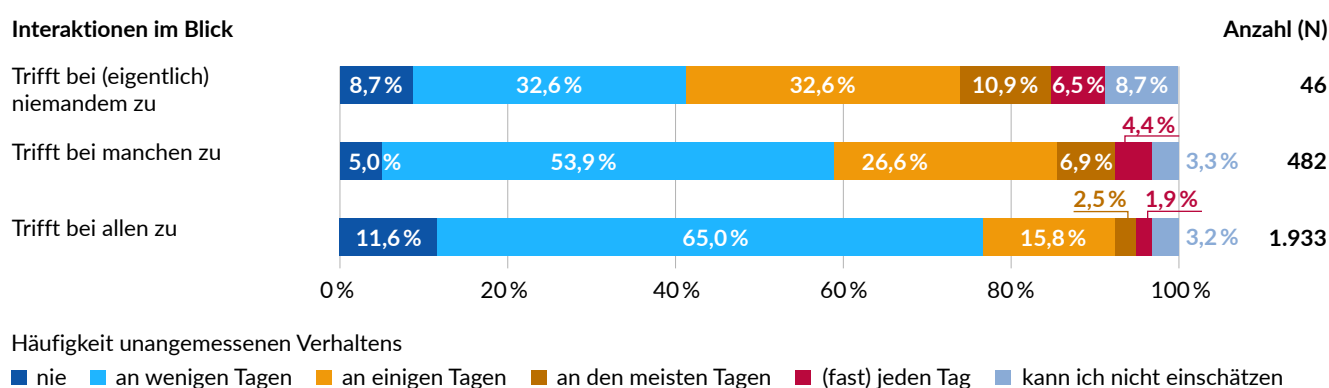
¹⁹ Die übrigen Items werden in Anhang 8–10 tabellarisch dargestellt.

Abbildung 13 | Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach Einarbeitung durch qualifiziertes Personal (N = 2.436)



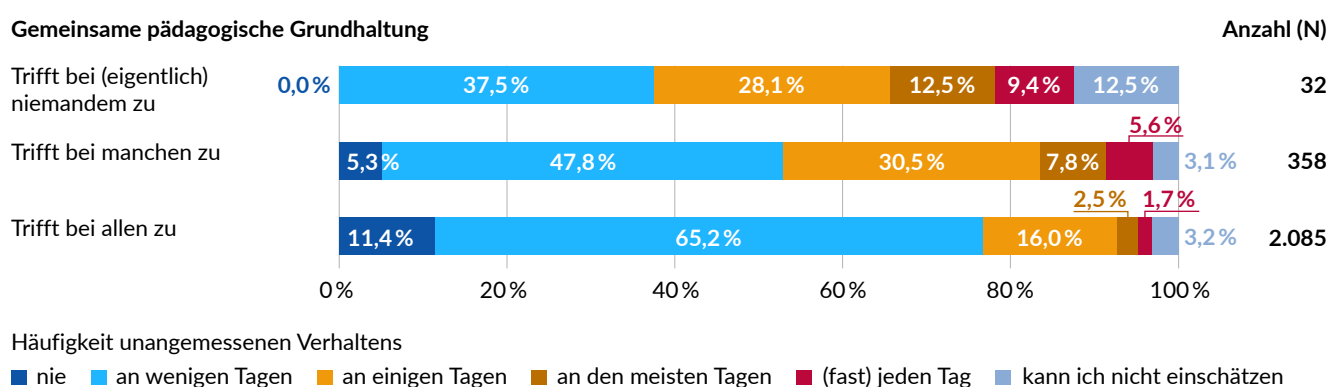
| BertelsmannStiftung

Abbildung 14 | Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach Interaktionen durch Team im Blick (N = 2.461)



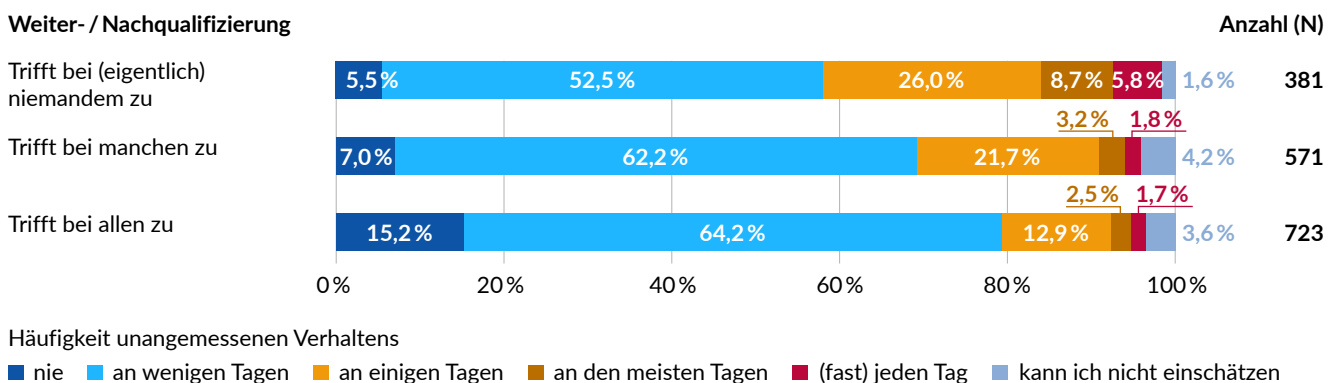
| BertelsmannStiftung

Abbildung 15 | Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach Sicherstellung einer gemeinsamen pädagogischen Grundhaltung (N = 2.475)



| BertelsmannStiftung

Abbildung 16 | Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach Weiter- / Nachqualifizierung bei Bedarf (N = 1.675)



| BertelsmannStiftung

12,2 % aller Befragten geben an, dass es ihres Wissens nach „nie“ zu unangemessenem Verhalten kommt, wenn die **Einarbeitung** aller neu eingestellten Mitarbeitenden **durch qualifiziertes Personal** erfolgt. Dieser Anteil fällt wesentlich geringer aus, wenn neues Personal nicht (5,5 %) oder nicht immer (4,5 %) professionell eingearbeitet wird. In diesen Fällen weiß die Kita-Leitung hingegen zu 44,0 % (bei eigentlich niemandem) bzw. 37,2 % (bei manchen) von unangemessenem Verhalten mindestens „an einigen Tagen“, während es mit 19,2 % deutlich weniger Fälle sind, wenn jede neu eingestellte Person durch qualifiziertes Personal eingearbeitet wird. Dann sagen auch nur noch 1,7 %, dass „(fast) jeden Tag“ unangemessenes Verhalten vorkommt, während es 10,1 % der Befragten berichten, wenn (eigentlich) niemand der Neueingestellten von qualifiziertem Personal eingearbeitet wird (Abb. 13).

Hat das Team die **Interaktionen zwischen neuem Personal und Kindern** bei allen neu eingestellten Personen **genau im Blick**, tritt unangemessenes Verhalten ebenfalls weniger häufig auf als in den anderen Gruppen. Mit 11,6 % geben in dieser Gruppe vergleichsweise viele Befragte an, dass es „nie“ zu unangemessenem Verhalten kommt. Nur 20,2 % der Befragten geben dann an, dass es „an einigen Tagen“ oder häufiger zu unangemessenem Verhalten kommt. Dieser Anteil ist mit 37,9 % wesentlich höher, wenn nur bei manchen Neueinstellungen die Interaktionen im Blick sind. Werden diese hingegen nie vom Team beobachtet, kommt es sogar in der Hälfte (50,0 %) der Fälle mindestens „an einigen Tagen“ zu unangemessenem Verhalten gegenüber Kindern. Dann sind es auch 6,5 % der Kita-Leitungen, die es (fast) täglich wahrnehmen, während es nur 1,9 % sind, wenn das Team die Interaktionen von allen neuen Kolleg:innen im Blick hat (Abb. 14).

Wenn Leitung und Team bei allen neu eingestellten Personen sicherstellen, dass diese die **gemeinsame pädagogische Grundhaltung** in Bezug auf den angemessenen Umgang mit den Kindern teilen, geben 11,4 % der Befragten an, dass es „nie“, und 65,2 %, dass es „an wenigen Tagen“ zu unangemessenem Verhalten kommt. Dieser Wert sinkt auf 5,3 % „nie“ und 47,8 % „an wenigen Tagen“, wenn die gemeinsame pädagogische Grundhaltung nur bei manchen Neueinstellungen sichergestellt wird. Wenn diese geteilte Grundhaltung bei (eigentlich) niemandem sichergestellt wird, äußert keine (0,0 %) der befragten Kita-Leitungen mehr, dass unangemessenes Verhalten „nie“ vorkommt. Dann sind es aber die Hälfte (50,0 %) der Befragten, die unangemessenes Verhalten mindestens „an einigen Tagen“ wahrnehmen und davon 9,4 % „(fast) jeden Tag“. Wenn hingegen eine gemeinsame pädagogische Grundhaltung bei allen Neueingestellten sichergestellt wird, sind es nur ca. ein Fünftel (20,2 %) „an einigen Tagen“ oder öfter und auch nur 1,7 % „(fast) jeden Tag“ (Abb. 15).

Veranlasst der Träger in allen Fällen so schnell wie möglich Maßnahmen zur Weiter-/Nachqualifizierung, wenn neues Personal in den Augen der Kita-Leitung keinen feinfühligsten Umgang mit den Kindern zeigt, dann antworten 15,2 % der Befragten, dass sie unangemessenes Verhalten „nie“ wahrnehmen. Dagegen antworten dies nur 7,0 % bzw. 5,5 % der Befragten, wenn der Träger nur bei manchen Neueinstellungen bzw. bei (eigentlich) niemandem für nachträgliche Qualifizierung sorgt. Dann nehmen auch 40,5 % der Kita-Leitungen mindestens „an einigen Tagen“ unangemessenes Verhalten wahr, während es 26,7 % sind, wenn eine Nachqualifizierung manchmal veranlasst wird, und 17,1 %, wenn dies bei allen Neueinstellungen zutrifft. 5,8 % der Befragten geben an, dass „(fast) jeden Tag“ unangemessenes Verhalten vorkommt, wenn der Träger keine Maßnahmen zur Weiterqualifizierung veranlasst, während nur 1,7 % der Befragten dies antworten, wenn der Träger immer entsprechende Maßnahmen zur Weiterqualifizierung veranlasst (Abb. 16).

2.4 | Informationsstand des Trägers über Einarbeitung steht in Zusammenhang mit Schutz, Begleitung, Förderung und Beteiligung von Kindern

Neben den verschiedenen Einarbeitungsprozessen in der Einrichtung, im Team sowie durch den Träger wurde in der Befragung zusätzlich betrachtet, inwieweit der Träger hinsichtlich der Einarbeitung und ihrer Auswirkungen informiert ist. Darauf aufbauend wurde untersucht, wie diese Involviertheit des Trägers in der Einarbeitungsphase mit professionellen Anforderungen an den pädagogischen Alltag und der Sicherstellung von Schutz und Wohlbefinden von Kindern zusammenhängt. Zielsetzung war, mögliche Ansatzpunkte zur Verbesserung der Situation zu identifizieren und die Trägerverantwortung in Prozessen von Personal- sowie Qualitätsentwicklung und -sicherung in den Einrichtungen gemeinsam zu betrachten.

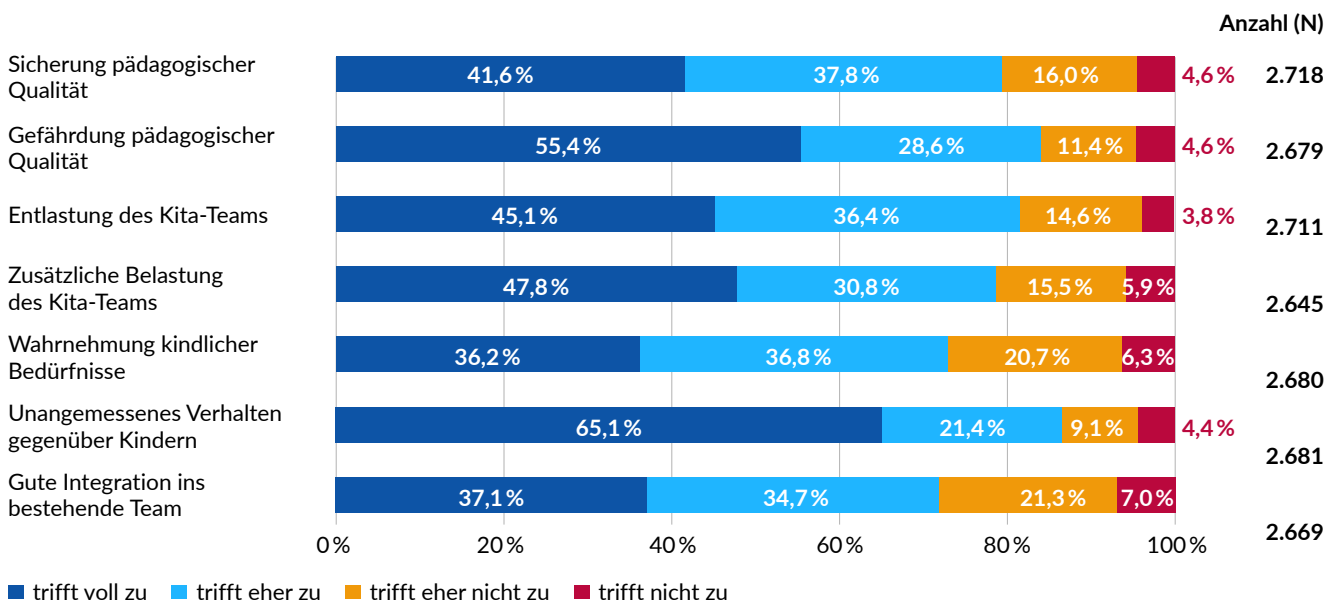
2.4.1 | Träger sind häufig nicht ausreichend über neu eingestelltes Personal informiert

In den Fragen zur Trägerinformiertheit ging es ebenfalls darum, „wie die in den letzten 12 Monaten im pädagogischen Dienst neu eingestellten Personen nach ihrer Arbeitsaufnahme in Ihrer KiTa begleitet wurden bzw. werden“. „Um zu beurteilen, wie gut es mit dem neuen Personal für die Kinder und das Team läuft“, konnten verschiedene Aussagen dazu, inwiefern „der Träger stets auf dem aktuellen Stand [war bzw. ist]“, mit vier Antwortoptionen von „trifft voll zu“ bis „trifft nicht zu“ bewertet werden. Hier zeigt sich, dass die Träger in vielen Fällen über gelingende Prozesse weniger informiert sind als über Schwierigkeiten.

Während 55,4 %²⁰ aller Befragten „voll“ und 28,6 % „eher“ zustimmen, dass „der Träger stets auf dem aktuellen Stand [war bzw. ist], ob und in welchen Bereichen neues Personal die **Qualität der pädagogischen Arbeit gefährdet**“, fällt die Zustimmungsrate dahingehend, inwiefern es „zur **Sicherung der Qualität** der pädagogischen Arbeit beiträgt“ etwas geringer aus (insgesamt 79,4 %). Hier stimmen nur 41,6 % „voll“ und 37,8 % „eher“ zu. Gleichzeitig halten 16,0 % bzw. 20,6 % der Befragten den Träger in diesen Bereichen für insgesamt „eher nicht“ oder „nicht“ ausreichend informiert (Abb. 17).

Mit Blick darauf, ob der Träger stets darüber informiert ist, „ob und in welchen Bereichen neues Personal das **KiTa-Team entlastet**“, stimmen insgesamt 81,5 % „voll“ (45,1 %) und „eher“ (36,4 %) zu. Der Anteil von insgesamt 18,4 %, der dem „eher nicht“ (14,6 %) oder „nicht“ (3,8 %) zustimmt, ist dabei nicht unerheblich. Hinsichtlich der Einschätzung, ob „der Träger stets auf dem aktuellen Stand [war bzw. ist], ob und in welchen Bereichen neues Personal das **KiTa-Team zusätzlich belastet**“, stimmen mit insgesamt gut drei Viertel dagegen etwas weniger Befragte „voll“ (47,8 %) oder „eher“ (30,8 %) zu. Über ein Fünftel der Befragten sind insgesamt der Meinung, die Aussage treffe „eher nicht“ (15,5 %) oder „nicht“ (5,9 %) zu.

²⁰ Bei den nachfolgend dargestellten Prozentangaben sind im gesamten Unterkapitel rundungsbedingte Abweichungen von 100 % möglich.

Abbildung 17 | Informationsstand des Trägers in Hinblick auf neu eingestelltes Personal

| BertelsmannStiftung

Etwas zurückhaltender bewerten die befragten Kita-Leitungen den Informationsstand des Trägers dazu, „inwiefern neues Personal **in der Lage ist, die Bedürfnisse der Kinder wahrzunehmen und angemessen auf diese zu reagieren**“: Insgesamt fast drei Viertel stimmen „eher“ (36,8 %) oder „voll“ (36,2 %) zu. Über ein Viertel stimmt insgesamt „eher nicht“ (20,7 %) oder „nicht“ (6,3 %) zu. Die höchste Zustimmungsrate von insgesamt 86,5 % (davon 21,4 % „trifft eher zu“) liegt in Bezug auf die Einschätzung vor, ob „der Träger stets auf dem aktuellen Stand [war bzw. ist], ob es zu **unangemessenem Verhalten von neuem Personal gegenüber den Kindern** kommt“. Immerhin noch insgesamt fast 14 % sagen, dass der Träger „eher nicht“ (9,1 %) oder „nicht“ (4,4 %) darüber informiert ist.

Der Träger ist laut Antworten der befragten Kita-Leitungen vergleichsweise weniger gut darüber informiert, „**welche Bedingungen geschaffen werden muss(t)en, damit neues Personal gut ins bestehende Team integriert werden kann**“: Nur 37,1 % stimmen der Aussage „voll“ zu. Insgesamt über ein Viertel (28,3 %) stimmt der Aussage „eher nicht“ bzw. „nicht“ zu.

Ein laufender Austausch zwischen Träger und Einrichtung in Bezug auf neues Personal ist in vielen Fällen gewährleistet, aber bei Weitem nicht flächendeckend abgesichert. Der Träger ist v. a. in Bezug auf unangemessenes Verhalten von neu eingestelltem Personal gegenüber Kindern informiert, auch dies jedoch nicht verlässlich. Demgegenüber halten die befragten Kita-Leitungen ihre Träger jedoch für weniger informiert im Hinblick darauf, inwiefern neues Personal in der Lage ist, die Bedürfnisse der Kinder wahrzunehmen und angemessen auf diese zu reagieren, und welche Bedingungen geschaffen werden muss(t)en, dass die Neueingestellten gut ins bestehende Team integriert werden können. Trotz hoher Zustimmung zeigen sich teilweise Anteile von über einem Viertel der Befragten, die „eher nicht“ bzw. „nicht“ zustimmen.

Unterschiede zwischen Trägern

Nach Trägern unterschieden, äußern Befragte aus Elterninitiativen in Bezug auf sämtliche Aspekte zur Informiertheit des Trägers am häufigsten ihre Zustimmung. „Nicht“ oder „eher nicht“ informiert sind überdurchschnittlich häufig öffentliche Träger. Über eine Belastung des Teams und unangemessenes Verhalten neu eingestellter Personen gegenüber Kindern sind hingegen privat-nichtgemeinnützige Träger nach Angaben ihrer Kita-Leitungen am schlechtesten informiert.

So liegt die volle Zustimmung bei Elterninitiativen mit Blick auf die Qualitätssicherung bei 56,1 %, (Tab. 6a) und auf mögliche Gefährdungen der pädagogischen Qualität bei 65,6 % (Tab. 6b). Dagegen werden diese beiden Aspekte bei öffentlichen Trägern am häufigsten verhalten eingeschätzt: Insgesamt fast ein Viertel (24,8 %) stimmt im Bereich Qualitätssicherung (Tab. 6a) und fast ein Fünftel (19,7 %) mit Blick auf mögliche Qualitätsgefährdungen (Tab. 6b) „eher nicht“ bzw. „nicht“ zu.

Tabelle 6a zu Abbildung 17 | Informationsstand über die Sicherung pädagogischer Qualität, nach Trägern (N = 2.577)

	trifft voll zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	N
Öffentlicher Träger	36,4 %	38,8 %	18,3 %	6,5 %	971
Freier Träger / privat-gemeinnützig	44,0 %	37,5 %	15,0 %	3,5 %	1.483
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	43,9 %	42,1 %	8,8 %	5,3 %	57
Elterninitiative	56,1 %	36,4 %	1,5 %	6,1 %	66

| BertelsmannStiftung

Tabelle 6b zu Abbildung 17 | Informationsstand über die Gefährdung pädagogischer Qualität, nach Trägern (N = 2.540)

	trifft voll zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	N
Öffentlicher Träger	51,4 %	28,9 %	13,9 %	5,8 %	954
Freier Träger / privat-gemeinnützig	57,6 %	29,2 %	9,9 %	3,3 %	1.465
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	59,7 %	26,3 %	7,0 %	7,0 %	57
Elterninitiative	65,6 %	23,4 %	6,3 %	4,7 %	64

| BertelsmannStiftung

Auch bezüglich der Entlastung des Teams äußern befragte Kita-Leitungen bei öffentlichen Trägern am häufigsten, dass der Träger „eher nicht“ (17,3 %) oder „nicht“ (5,0 %) hierüber informiert ist. Bei Elterninitiativen wird wiederum deutlich öfter „voll“ (66,7 %) und zudem häufig „eher“ (27,3 %) zugestimmt. Bei freigemeinnützigen Trägern wird überdurchschnittlich häufig „eher“ (37,4 %) zugestimmt und dadurch am zweithäufigsten insgesamt „voll“ oder „eher“ (83,4 %) (Tab. 6c).

Tabelle 6c zu Abbildung 17 | Informationsstand über die Entlastung des Teams, nach Trägern (N = 2.570)

	trifft voll zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	N
Öffentlicher Träger	41,1 %	36,6 %	17,3 %	5,0 %	970
Freier Träger / privat-gemeinnützig	46,0 %	37,4 %	13,5 %	3,0 %	1.477
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	50,9 %	29,8 %	10,5 %	8,8 %	57
Elterninitiative	66,7 %	27,3 %	3,0 %	3,0 %	66

| BertelsmannStiftung

Tabelle 6d zu Abbildung 17 | Informationsstand über die zusätzliche Belastung des Teams, nach Trägern (N = 2.511)

	trifft voll zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	N
Öffentlicher Träger	46,2 %	28,7 %	18,3 %	6,9 %	947
Freier Träger / privat-gemeinnützig	48,6 %	32,7 %	13,9 %	4,8 %	1.446
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	41,8 %	27,3 %	23,6 %	7,3 %	55
Elterninitiative	61,9 %	28,6 %	6,4 %	3,2 %	63

| BertelsmannStiftung

Der Aussage, dass der Träger über eine Belastung des Teams durch neu eingestellte Personen auf dem aktuellen Stand ist, wird bei privat-nichtgemeinnützigen Trägern mit 23,6 % bzw. 7,3 % überdurchschnittlich häufig „eher nicht“ oder „nicht“ zugestimmt. Bei öffentlichen Trägern liegen diese Anteile bei 18,3 % bzw. 6,9 %. Auch in diesem Punkt stimmen die Befragten aus Elterninitiativen überdurchschnittlich häufig „voll“ (61,9 %) und nur zu 9,6 % insgesamt „eher nicht“ bzw. „nicht“ zu. Die freigemeinnützigen Träger werden ebenfalls verstärkt als „voll“ (48,6 %) und „eher“ (32,7 %) informiert wahrgenommen (Tab. 6d).

Bei privat-nichtgemeinnützigen Trägern stimmen zwar 48,2 % der befragten Kita-Leitungen „voll“ zu, dass der Träger darüber informiert ist, ob neues Personal die kindlichen Bedürfnisse wahrnehmen kann, jedoch auch 7,1 % „nicht“. Bei öffentlichen Trägern stimmen 23,0 % „eher nicht“ und 7,4 % „nicht“ zu. Bei Elterninitiativen ist der Anteil, der voll zustimmt, mit 52,3 % erneut am höchsten und es stimmen die wenigsten Befragten insgesamt „eher nicht“ bzw. „nicht“ zu. Kita-Leitungen, die bei freigemeinnützigen Trägern arbeiten, stimmen mit insgesamt 74,4 % auch überdurchschnittlich häufig „eher“ (36,9 %) und „voll“ (37,5 %) zu (Tab. 6e).

Demgegenüber sind es in Bezug auf unangemessenes Verhalten gegenüber den Kindern sogar 10,7 % der Kita-Leitungen bei privat-nichtgemeinnützigen Trägern, die „eher nicht“, und 7,1 %, die „nicht“ zustimmen. Bei öffentlicher Trägerschaft sind es 10,9 % der Befragten, die „eher nicht“, und 4,8 %, die „nicht“ zustimmen. Bei den Befragten in Elterninitiativen ist der Anteil, der voll zustimmt, mit 75,4 % erneut am größten. Auch stimmen die befragten Kita-Leitungen bei freigemeinnützigen Trägern in dieser Frage überdurchschnittlich oft „voll“ (67,9 %) zu – und in beiden Trägerschaften damit insgesamt seltener „eher nicht“ bzw. „nicht“ (7,7 % bzw. 11,7 %) als im Durchschnitt der Träger (Tab. 6f).

Tabelle 6e zu Abbildung 17 | Informationsstand über die Wahrnehmung kindlicher Bedürfnisse, nach Trägern (N = 2.541)

	trifft voll zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	N
Öffentlicher Träger	31,8 %	37,8 %	23,0 %	7,4 %	959
Freier Träger / privat-gemeinnützig	37,5 %	36,9 %	19,7 %	5,9 %	1.461
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	48,2 %	30,4 %	14,3 %	7,1 %	56
Elterninitiative	52,3 %	30,8 %	12,3 %	4,6 %	65

| BertelsmannStiftung

Tabelle 6f zu Abbildung 17 | Informationsstand über unangemessenes Verhalten gegenüber Kindern, nach Trägern (N = 2.545)

	trifft voll zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	N
Öffentlicher Träger	60,5 %	23,8 %	10,9 %	4,8 %	962
Freier Träger / privat-gemeinnützig	67,9 %	20,4 %	8,1 %	3,6 %	1.462
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	58,9 %	23,2 %	10,7 %	7,1 %	56
Elterninitiative	75,4 %	16,9 %	4,6 %	3,1 %	65

| BertelsmannStiftung

Tabelle 6g zu Abbildung 17 | Informationsstand über die Integration ins Team, nach Trägern (N = 2.530)

	trifft voll zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	N
Öffentlicher Träger	33,8 %	33,9 %	23,2 %	9,2 %	959
Freier Träger / privat-gemeinnützig	38,5 %	36,0 %	19,8 %	5,7 %	1.451
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	45,5 %	29,1 %	18,2 %	7,3 %	55
Elterninitiative	47,7 %	32,3 %	13,9 %	6,2 %	65

| BertelsmannStiftung

Für Elterninitiativen wird erneut am häufigsten „voll“ (47,7 %) und damit insgesamt zu 80,0 % „eher“ oder „voll“ zugestimmt, wenn es um den Austausch mit dem Träger zur Integration neu eingestellter Personen ins Team geht. Kita-Leitungskräfte privat-nichtgemeinnütziger Träger stimmen mit 45,5 % ebenfalls überdurchschnittlich oft „voll“ zu, dass dieser stattfindet. Bei öffentlichen Trägern stimmen 23,2 % „eher nicht“ und 9,2 % „nicht“ zu. Insgesamt stimmt aber selbst bei Elterninitiativen insgesamt ein Fünftel der Kita-Leitungen „eher nicht“ bzw. „nicht“ (20,1 %) zu, dass ihr Träger über die Integration neu eingestellter Personen informiert ist (Tab. 6g).

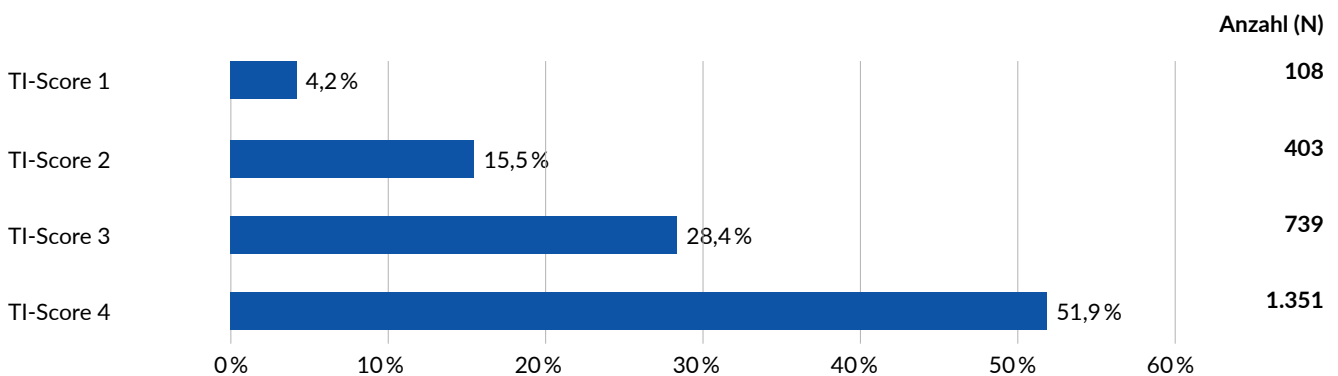
2.4.2 | Nur bei der Hälfte der Einrichtungen ist Träger vollumfänglich über Einarbeitung neuen Personals informiert

Um zu erfassen, inwiefern die Trägerinformiertheit (TI) mit Schutz, Begleitung und Förderung von Kindern im Kita-Alltag zusammenhängt, wurde aus vier der einzelnen Items ein Summenscore gebildet. Dazu gehörte der Beitrag neuen Personals zur Sicherung der pädagogischen Qualität sowie die Gefährdung dieser, die Wahrnehmung kindlicher Bedürfnisse sowie unangemessenes Verhalten von neu eingestellten Personen gegenüber Kindern. Die interne Reliabilität des Scores erreicht einen hohen Wert (Cronbachs Alpha $\alpha = 0,85$). Der Summenscore kann Werte von 4–16 erreichen.

Die Ergebnisse wurden zur besseren Darstellung in vier Gruppen aufgeteilt: Die Werte 4–7 bilden aufgrund ihres selteneren Vorkommens den TI-Score 1, die Werte 8–10 TI-Score 2, die Werte 11–13 TI-Score 3 und die Werte 14–16 TI-Score 4.

Am Summenscore zeigt sich, dass in über der Hälfte der Einrichtungen (51,9 %) bereits eine hohe Informiertheit des Trägers vorliegt, die sich dann auf die meisten oder alle der zuvor beschriebenen Aspekte bezieht. Bei den gut 4 % im untersten Spektrum liegt ein (besonders) starker Mangel in Bezug auf alle abgefragten Items vor (Abb. 18).

Abbildung 18 | Verteilung des Gesamtscores für Trägerinformiertheit (N = 2.601)



| BertelsmannStiftung

2.4.3 | Je besser die Trägerinformiertheit über Einarbeitungsprozesse, umso häufiger wird eine professionelle pädagogische Praxis für jedes Kind sichergestellt

In Bezug darauf, dass sich Kinder sicher fühlen können, feinfühlig begleitet, angemessen beteiligt und gefördert werden, wurde eingeschätzt, inwieweit ausgewählte Anforderungen an den pädagogischen Alltag erfüllt werden.²¹ Die Ergebnisse in Abschnitt 2.2.1 zeigen, dass diese Anforderungen (noch) nicht ausreichend für alle Kinder erfüllt werden bzw. teilweise dringender Veränderungs- und Handlungsbedarf besteht.

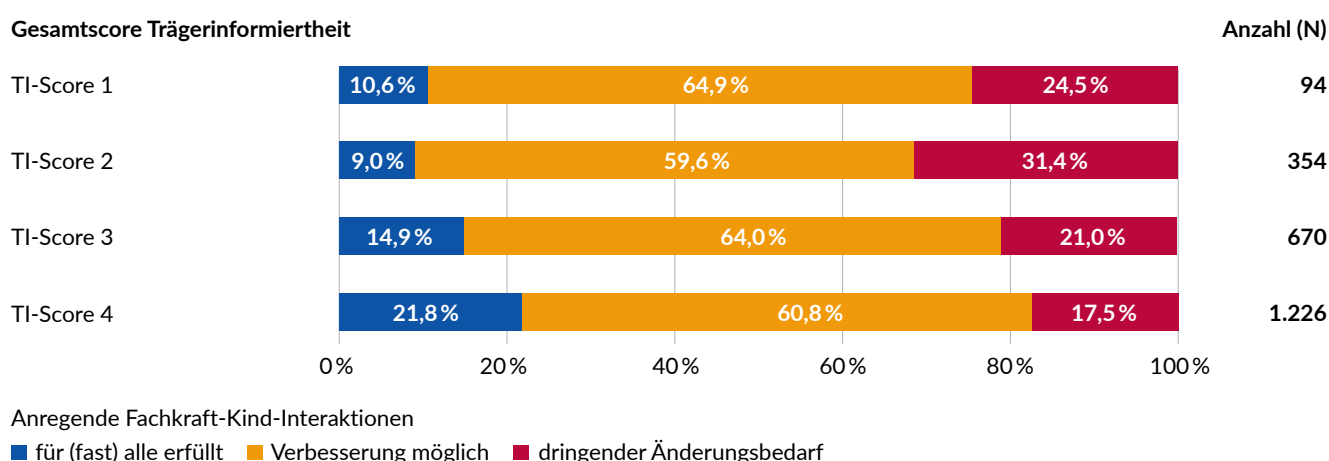
Nachfolgend werden die Zusammenhänge der einzelnen Anforderungen mit dem Summenscore zur Trägerinformiertheit dargestellt, um zu überprüfen, inwiefern hier ein Zusammenhang besteht. Insgesamt zeigt sich ein klares Muster, dass je enger der Austausch zwischen Träger und Einrichtung ist, die Wahrscheinlichkeit steigt, dass die verschiedenen im Fragebogen benannten Anforderungen „zu (nahezu) 100% für alle Kinder erfüllt“ sind.

²¹ Frage vgl. Abschnitt 2.2.1.

Weisen Einrichtungen den niedrigsten Summenscore der Trägerinformiertheit auf, werden **anregende Fachkraft-Kind-Interaktionen** in hinreichendem Umfang von den Befragten als zu 10,6 % „zu (nahezu) 100% für alle Kinder erfüllt“ eingeschätzt. Beim höchsten Summenscore verdoppelt sich dieser Wert auf 21,8 % (Abb. 19).

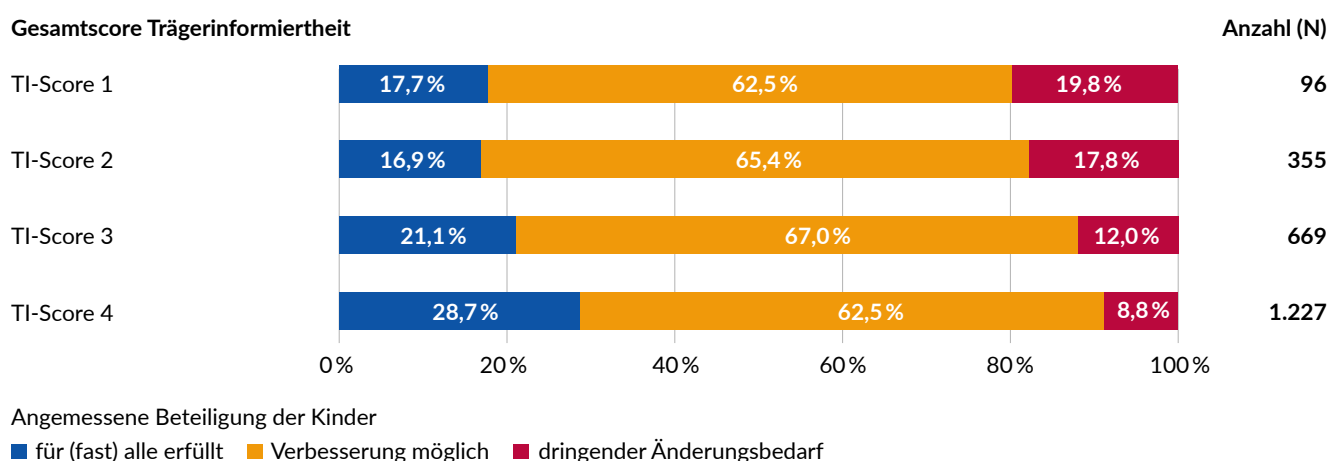
Eine **angemessene Beteiligung** der Kinder an sie betreffenden Entscheidungen findet „zu (nahezu) 100% für alle Kinder“ zu 28,7 % statt, wenn die Informiertheit des Trägers im höchsten Score liegt, jedoch nur zu 17,7 % beim niedrigsten Score. 19,8 % sagen bei diesem Score hingegen, eine angemessene Beteiligung der Kinder „müsste sich für einige oder alle Kinder dringend ändern“, während dieser Wert beim höchsten Score auf 8,8 % sinkt (Abb. 20).

Abbildung 19 | Anregende Fachkraft-Kind-Interaktionen nach Summenscore Trägerinformiertheit (N = 2.344)



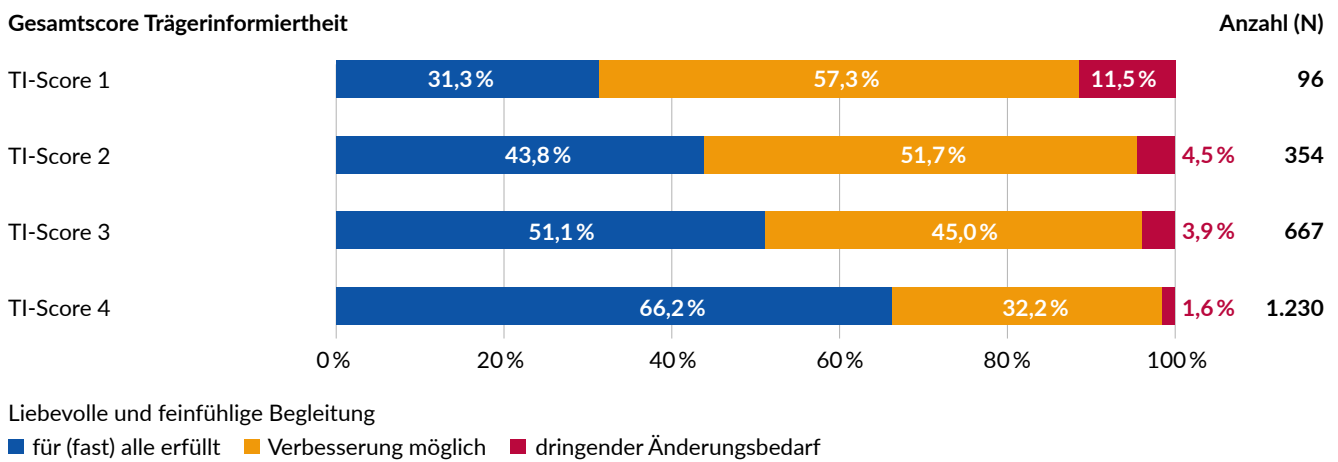
| BertelsmannStiftung

Abbildung 20 | Angemessene Beteiligung der Kinder nach Summenscore Trägerinformiertheit (N = 2.347)



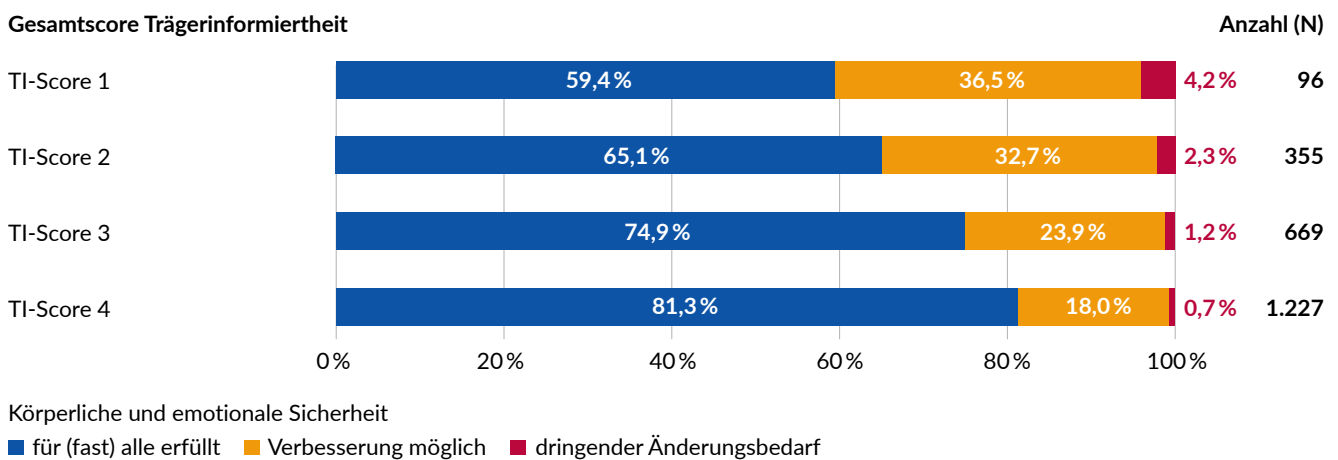
| BertelsmannStiftung

Abbildung 21 | Liebevolle und feinfühligte Begleitung nach Summenscore Trägerinformiertheit (N = 2.347)



| BertelsmannStiftung

Abbildung 22 | Körperliche und emotionale Sicherheit nach Summenscore Trägerinformiertheit (N = 2.347)



| BertelsmannStiftung

Während es bei 66,2 % zutrifft, dass „zu (nahezu) 100% [...] alle Kinder“ **liebevoll und feinfühlig begleitet** werden, wenn zugleich die Trägerinformiertheit im höchsten Score liegt, sind es nur (noch) 31,3 %, wenn die Informiertheit des Trägers im niedrigsten Score liegt. Dann geben ebenfalls 11,5 % der Befragten an, dass sich „für einige oder alle Kinder dringend etwas ändern [müsste]“, während es beim höchsten Score nur 1,6 % sind (Abb. 21).

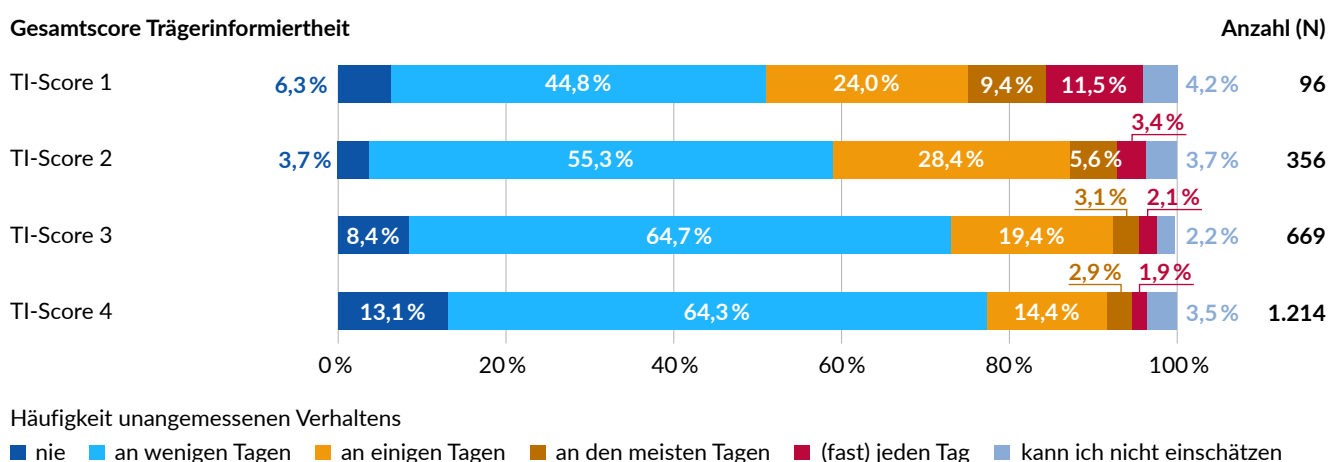
Auch geben 81,3 % der Befragten an, dass sich „zu (nahezu) 100 % [...] alle Kinder“ **körperlich und emotional sicher fühlen** können, wenn ebenfalls die Informiertheit des Trägers im höchsten Score liegt. Wiederum nur 59,4 % der Befragten antworten dies, wenn die Informiertheit des Trägers den niedrigsten Score aufweist (Abb. 22).

2.4.4 | Je besser die Trägerinformiertheit über Einarbeitungsprozesse, desto geringer die Wahrscheinlichkeit für unangemessenes Verhalten

Setzt man die Häufigkeit der Wahrnehmung von unangemessenem Verhalten²² ebenfalls anhand des Summenscores mit dem Informationsstand des Trägers hinsichtlich der Begleitung neu eingestellter Personen in einen Zusammenhang, zeigt sich, dass dort, wo der Träger besser informiert ist, auch unangemessenes Verhalten seltener vorkommt. Die Wahrscheinlichkeit, dass „nie“ unangemessenes Verhalten vorkommt, ist größer – und dass es „(fast) jeden Tag“ vorkommt kleiner.²³

Ist der Träger in vollem Maße in Bezug auf neues Personal informiert (TI-Score 4), wird unangemessenes Verhalten von 13,1 % der Befragten „nie“ beobachtet, zu 1,9 % „(fast) jeden Tag“. Liegt die Trägerinformiertheit hingegen im niedrigsten Summenscore, tritt die Wahrnehmung von unangemessenem Verhalten zu 11,5 % „(fast) jeden Tag“ und nur zu 6,3 % „nie“ auf (Abb. 23).

Abbildung 23 | Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach Summenscore Trägerinformiertheit (N = 2.335)



| BertelsmannStiftung

2.5 | Wie Träger mit Nachqualifizierungen umgeht, steht im Zusammenhang mit Schutz, Begleitung, Förderung und Beteiligung von Kindern

Nicht zuletzt durch die Einstellung vieler Personen mit heterogenen Qualifikationshintergründen bis hin zu nicht-pädagogisch Qualifizierten, die eine Basis- oder weitere Nachqualifizierung vielfach parallel zu ihrer Tätigkeit absolvieren, ist über die Einarbeitung hinaus die Begleitung neu eingestellter Personen auch im Alltag häufig notwendig, auch in Hinblick auf die Teamentwicklung. Neben dem Team selbst und der Kita-Leitung kommt auch hier dem Träger eine entscheidende Rolle zu.

²² Frage vgl. Abschnitt 2.2.3.

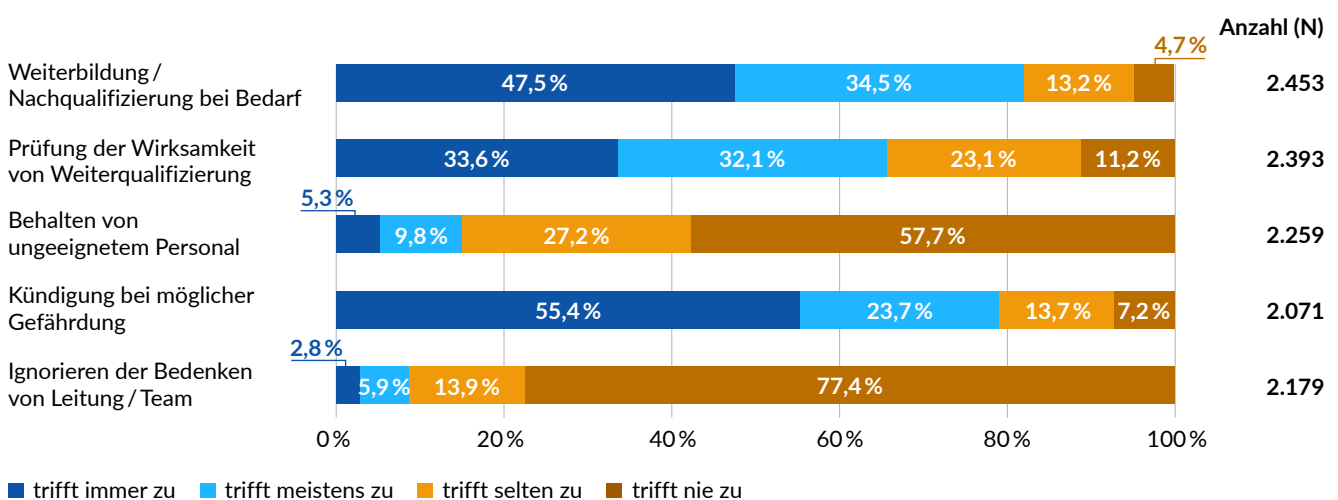
²³ Auch bei Ausschluss der Kategorie „kann ich nicht einschätzen“ zeigen sich vergleichbare Verteilungsmuster. Diese finden sich in Anhang 11.

2.5.1 | Auch nach der Einarbeitung wird der Träger bei Schwierigkeiten nicht immer aktiv

Um zu erfassen, „wie [...] der Träger damit um[geht], wenn es in den Augen der KiTa-Leitung zu Schwierigkeiten dahingehend kommt, wie pädagogische Mitarbeitende mit den Kindern umgehen“, konnten verschiedene Handlungsmöglichkeiten mit jeweils vier Antwortoptionen von „trifft immer zu“ bis „trifft nie zu“ bewertet werden. Zusätzlich gab es die Antwortoption, dass ein solches Handeln „noch nie nötig“ war. Für die bessere Vergleichbarkeit der Ergebnisse wurden nur die Anteile der Befragten dargestellt, bei denen letztere Antwortoption nicht gewählt wurde.²⁴ Bei dieser Frage ging „es sowohl um neu eingestellte Mitarbeitende wie auch um Mitarbeitende, die schon länger in der Einrichtung tätig sind“. Es zeigt sich, dass der Träger in der weiteren Begleitung des Personals bzw. des Teams häufig noch weniger involviert ist als in der Einarbeitung (vgl. Abschnitt 2.3.1).

In Bezug darauf, inwiefern der Träger dafür sorgt, „dass in den Augen der KiTa-Leitung **notwendige Weiterbildungen/Nachqualifizierungen** zeitnah stattfinden bzw. dass diese durch die KiTa-Leitung veranlasst werden können“, geben insgesamt knapp drei Viertel aller Befragten an, dass dies „immer“ (47,5 %)²⁵ oder „meistens“ (34,5 %) zutrifft. Demgegenüber berichten 13,2 %, dass der Träger „selten“ dafür sorgt, dass notwendige Weiterbildungen zeitnah stattfinden und 4,7 %, dass dies „nie“ der Fall ist (Abb. 24).

Abbildung 24 | Maßnahmen des Trägers bei Schwierigkeiten im Umgang mit Kindern



| BertelsmannStiftung

Die Einschätzungen dazu, ob der Träger „prüft, ob die durchgeführten **Maßnahmen auch die gewünschte Wirkung zeigen** und [...] ggf. weitere Maßnahmen [veranlasst]“, fallen sehr heterogen aus. Während insgesamt die knappe Mehrheit dies „immer“ (33,6 %) oder „meistens“ erlebt (32,1 %), geben insgesamt knapp 35 % an, dass eine solche Prüfung „selten“ (23,1 %) bzw. „nie“ (11,2 %) erfolgt.

Ein etwas größerer Anteil verneint die Aussage, dass der Träger „in den Augen der KiTa-Leitung **ungeeignetes Personal [behält], um den laufenden Kita-Betrieb nicht zu gefährden** (z. B. Öffnungszeiten, Schließtage)“: Insgesamt fast 85 % geben an, dies treffe „nie“ (57,7 %) oder „selten“ (27,2 %) zu. Dennoch berichten auch 9,8 %, dass der Träger „meistens“ an ungeeignetem Personal festhält, um den Betrieb aufrechtzuerhalten, 5,3 % geben sogar an, dass dies „immer“ der Fall ist.

²⁴ Diese Anteile finden sich in Anhang 12.

²⁵ Bei den nachfolgend dargestellten Prozentangaben sind im gesamten Unterkapitel rundungsbedingte Abweichungen von 100 % möglich.

Ähnlich wird die Aussage bewertet, dass der Träger das Arbeitsverhältnis beendet, „wenn Personal nach Auffassung der KiTa-Leitung eine (mögliche) Gefährdung für die Kinder darstellt“. Dies trifft für die Befragten zu 55,4 % „immer“ bzw. zu 23,7 % „meistens“ zu. Demgegenüber antworten insgesamt über ein Fünftel (20,9 %), dass die Beendigung eines Arbeitsverhältnisses bei unangemessenem Verhalten gegenüber den Kindern „selten“ (13,7 %) bzw. „nie“ (7,2 %) stattfindet.

Deutlich stärker verneint wird die Aussage, dass der Träger „die Bedenken und Rückmeldungen der Leitung/des Teams [ignoriert], wenn Personal nach Auffassung der KiTa-Leitung eine (mögliche) Gefährdung für die Kinder darstellt“. So antworten 77,4 % der Befragten, dass der Träger Hinweise und Rückmeldungen „nie“ ignoriert. Weitere 13,9 % berichten insgesamt, dass dies „selten“ vorkommt. 8,7 % nehmen dennoch wahr, dass der Träger entsprechende Hinweise „meistens“ (5,9 %) oder sogar „immer“ (2,8 %) unbeachtet lässt (Abb. 24). Der Träger handelt demnach bei Schwierigkeiten im Umgang mit den Kindern auch nach der Einarbeitung nicht verlässlich.

Unterschiede zwischen Trägern

Betrachtet man den Umgang des Trägers mit Schwierigkeiten nach Trägerschaft, ermöglichen freigemeinnützige Träger bei Bedarf am wahrscheinlichsten Weiterbildungen bzw. Nachqualifizierungen, prüfen deren Wirksamkeit, kündigen bei einer möglichen Gefährdung das Personal wahrscheinlicher und ignorieren die Bedenken des Teams bzw. der Leitung am seltensten. Auch Elterninitiativen prüfen die Wirksamkeit überdurchschnittlich häufig, behalten ungeeignetes Personal seltener und kündigen gefährdendes Personal häufiger. Privat-nichtgemeinnützige Träger kündigen bei Gefährdung nach Angabe der Befragten v. a. meistens, während sie ebenfalls ungeeignetes Personal am seltensten halten.²⁶

Bei privat-nichtgemeinnützigen Trägern sind die Anteile der Befragten, die angeben, dass „nie“ oder „selten“ Weiterbildungen veranlasst werden mit 9,4 % bzw. 22,6 % am höchsten. Auch bei öffentlichen Trägern wird überdurchschnittlich oft (7,1 %) von den Kita-Leitungen angegeben, dass dies „nie“ der Fall ist. Bei freigemeinnützigen Trägern und Elterninitiativen kommt es am seltensten „nie“ vor (3,2 % bzw. 3,9 %). Bei Elterninitiativen wurde am zweithäufigsten „selten“ (15,7 %) angegeben. Bei freigemeinnützigen Trägern ist der Anteil derjenigen, die berichten, dass „immer“ notwendige Weiter- oder Nachqualifizieren veranlasst werden, mit 50,7 % am höchsten (Tab. 7a).

Tabelle 7a zu Abbildung 24 | Weiterbildung / Nachqualifizierung bei Bedarf, nach Trägern (N = 2.333)

	trifft immer zu	trifft meistens zu	trifft selten zu	trifft nie zu	N
Öffentlicher Träger	43,8%	35,5%	13,6%	7,1%	876
Freier Träger / privat-gemeinnützig	50,7%	33,6%	12,6%	3,2%	1.353
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	41,5%	26,4%	22,6%	9,4%	53
Elterninitiative	45,1%	35,3%	15,7%	3,9%	51

| BertelsmannStiftung

²⁶ Auch hier beziehen sich die Werte auf alle Befragten, die in der jeweiligen Kategorie nicht „war noch nie nötig“ angegeben haben. Die Angaben mit diesem Wert finden sich in den Anhängen 12a–12e.

Auch in Bezug auf die Prüfung der Wirksamkeit dieser Weiterqualifizierung weisen Elterninitiativen die geringsten Anteile an Kita-Leitungen auf, die angeben, dass es „nie“ (8,9 %) vorkommt. Bei öffentlichen Trägern ist dieser Anteil am größten (15,2 %). Der Wert „trifft immer zu“ wird dafür von Kita-Leitungen bei öffentlichen Trägern mit 27,9 % neben privat-nichtgemeinnützigen Trägern mit 27,5 % am seltensten im Trägervergleich angegeben. Kita-Leitungen bei privat-nichtgemeinnützigen Trägern geben mit 31,4 % zudem am häufigsten an, dass dies „selten“ vorkommt. Am häufigsten wird in Elterninitiativen (37,8 %) und bei freigemeinnützigen Trägern (36,9 %) die Wirksamkeit der Weiterqualifizierung „immer“ geprüft (Tab. 7b).

Überdurchschnittlich oft geben Kita-Leitungen bei privat-nichtgemeinnützige Träger an, dass es „nie“ (70,0 %) vorkommt, dass ungeeignetes Personal gehalten wird, am seltensten die Kita-Leitungskräfte bei öffentlichen Träger mit 50,5 %. Dort wird auch am häufigsten geantwortet, dass ungeeignetes Personal „immer“ (7,0 %) oder „meistens“ (12,8 %) gehalten wird, um den laufenden Betrieb nicht zu gefährden. Obwohl Befragte aus Elterninitiativen auch überdurchschnittlich oft angeben, dass ungeeignetes Personal „nie“ gehalten wird (62,2 %), kommt dies dort auch am zweithäufigsten im Trägervergleich „immer“ (6,7 %) oder „meistens“ (11,1 %) vor (Tab. 7c).

Tabelle 7b zu Abbildung 24 | Prüfung der Wirksamkeit von Weiterqualifizierung, nach Trägern (N = 2.277)

	trifft immer zu	trifft meistens zu	trifft selten zu	trifft nie zu	N
Öffentlicher Träger	27,9 %	32,6 %	24,4 %	15,2 %	858
Freier Träger / privat-gemeinnützig	36,9 %	31,8 %	22,3 %	9,0 %	1.323
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	27,5 %	31,4 %	31,4 %	9,8 %	51
Elterninitiative	37,8 %	33,3 %	20,0 %	8,9 %	45

| BertelsmannStiftung

Tabelle 7c zu Abbildung 24 | Behalten von ungeeignetem Personal, nach Trägern (N = 2.066)

	trifft immer zu	trifft meistens zu	trifft selten zu	trifft nie zu	N
Öffentlicher Träger	7,0 %	12,8 %	29,7 %	50,5 %	768
Freier Träger / privat-gemeinnützig	4,1 %	8,1 %	27,1 %	60,7 %	1.203
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	4,0 %	6,0 %	20,0 %	70,0 %	50
Elterninitiative	6,7 %	11,1 %	20,0 %	62,2 %	45

| BertelsmannStiftung

Tabelle 7d zu Abbildung 24 | Kündigung bei möglicher Gefährdung, nach Trägern (N = 1.968)

	trifft immer zu	trifft meistens zu	trifft selten zu	trifft nie zu	N
Öffentlicher Träger	45,7 %	26,2 %	17,0 %	11,1 %	729
Freier Träger / privat-gemeinnützig	60,3 %	22,4 %	12,6 %	4,7 %	1.155
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	58,7 %	30,4 %	2,2 %	8,7 %	46
Elterninitiative	68,4 %	15,8 %	5,3 %	10,5 %	38

| BertelsmannStiftung

Tabelle 7e zu Abbildung 24 | Ignorieren der Bedenken von Leitung / Team, nach Trägern (N = 2.140)

	trifft immer zu	trifft meistens zu	trifft selten zu	trifft nie zu	N
Öffentlicher Träger	2,9 %	8,0 %	18,5 %	70,7 %	802
Freier Träger / privat-gemeinnützig	2,6 %	4,4 %	11,9 %	81,1 %	1.246
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	2,0 %	8,0 %	12,0 %	78,0 %	50
Elterninitiative	7,1 %	4,8 %	14,3 %	73,8 %	42

| BertelsmannStiftung

Auch weisen öffentliche Träger die kleinsten Anteile auf, die angeben, dass eine Kündigung „immer“ eingeleitet wird (45,7 %). Am größten ist dieser Anteil bei Elterninitiativen (68,4 %) und bei freigemeinnützigen Trägern mit 60,3 %. Der Anteil, der angibt, dass es „nie“ dazu kommt, ist bei öffentlichen Trägern am größten (11,2 %), gefolgt von Elterninitiativen mit 10,5 %. Bei privat-nichtgemeinnützigen Trägern ist der Anteil, der angibt, dass dies „immer“ zutrifft, mit 58,7 % am zweitniedrigsten; „selten“ und „nie“ kommen mit zusammengerechnet knapp 11 % am seltensten im Trägervergleich vor (Tab. 7d).

Bei Elterninitiativen ist der Anteil an Befragten besonders groß, die angeben, dass Bedenken der Leitung und des Teams „immer“ ignoriert werden (7,1 %). Neben öffentlichen Trägern mit 70,7 % wurde zudem bei Elterninitiativen besonders selten angegeben, dass dies „nie“ zutrifft (73,8 %). Etwas häufiger als der Durchschnitt geben freigemeinnützige sowie privat-nichtgemeinnützige Träger an, dass Bedenken „nie“ ignoriert werden (81,1 % bzw. 78,0 %). Bei privat-nichtgemeinnützigen Trägern kommt es am seltensten vor, dass „trifft immer zu“ als Antwort gewählt wurde (2,0 %) (Tab. 7e).

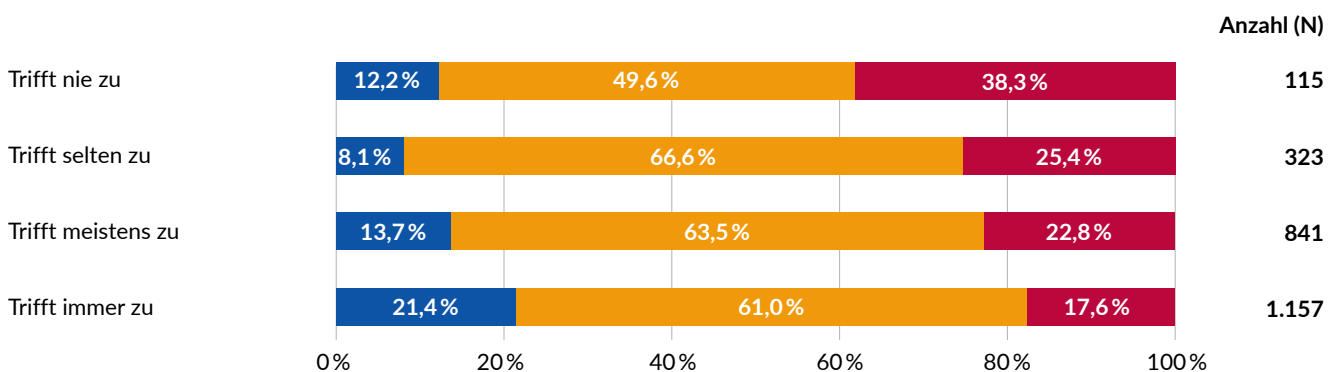
2.5.2 | Je häufiger der Träger Fortbildungen veranlasst und deren Wirkung überprüft, umso wahrscheinlicher wird eine professionelle pädagogische Praxis für jedes Kind umgesetzt

Untersucht man, inwiefern die Veranlassung von Fortbildungen durch den Träger sowie die Überprüfung ihrer Wirkung in Zusammenhang mit den Anforderungen eines professionellen pädagogischen Alltags²⁷ steht, zeigen sich Zusammenhänge sowohl mit der Förderung, Beteiligung, Begleitung als auch mit dem Schutz der Kinder.

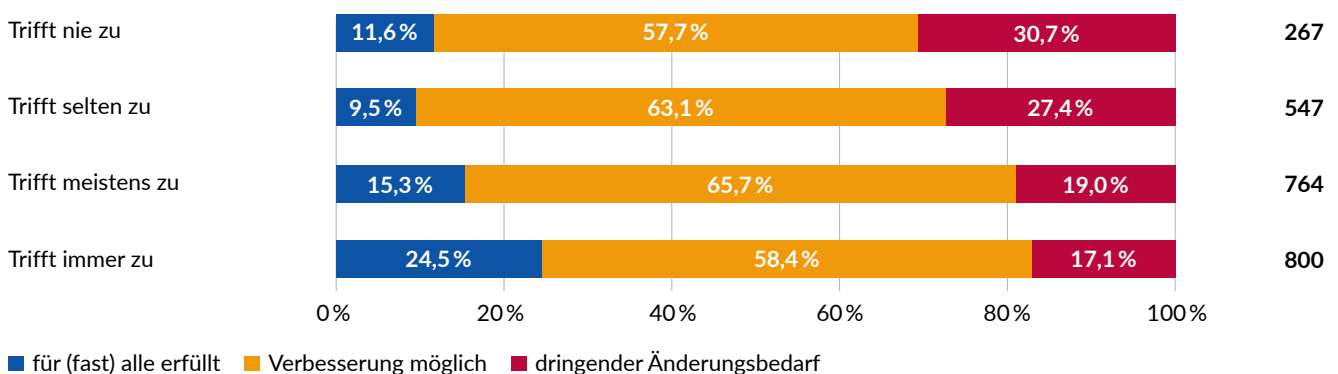
Sorgt der Träger „nie“ dafür, dass aus Sicht der Kita-Leitung **notwendige Weiterbildungen oder Nachqualifizierungen** zeitnah stattfinden bzw. von ihr veranlasst werden können, bewerten nur 12,2 % aller Befragten anregende Fachkraft-Kind-Interaktionen als in hinreichendem Umfang für (fast) alle Kinder gewährleistet. Gleichzeitig sehen 38,3 % in diesem Bereich einen dringenden Änderungsbedarf. Anders stellt sich die Situation dar, wenn der Träger „immer“ dafür sorgt, dass entsprechende Weiterbildungen und Nachqualifizierungen zeitnah umgesetzt oder initiiert werden: Dann geben 21,4 % der befragten Kita-Leitungen an, dass anregende Fachkraft-Kind-Interaktionen für (fast) alle Kinder gewährleistet sind, während 17,6 % einen dringenden Änderungsbedarf feststellen (Abb. 25).

Abbildung 25 | Anregende Fachkraft-Kind-Interaktionen

... nach Veranlassung von Fortbildung durch den Träger (N = 2.436)



... nach Prüfung der Wirkung durch den Träger (N = 2.378)



²⁷ Fragestellung vgl. Abschnitt 2.2.1.

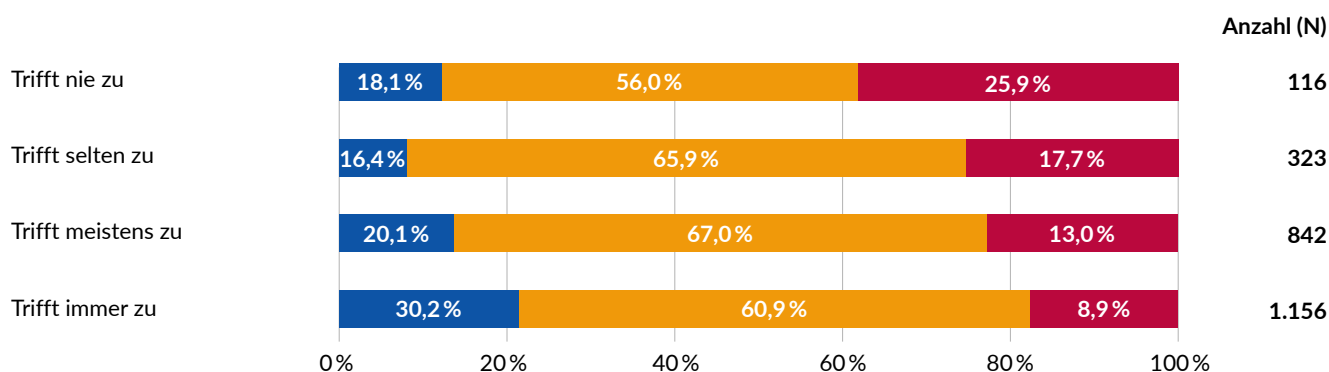
Ein ähnliches Bild zeigt sich in Bezug auf die trägerseitige Prüfung, ob **umgesetzte Maßnahmen die gewünschte Wirkung entfalten** und ob gegebenenfalls weitere Qualifizierungsmaßnahmen erforderlich sind: Findet dies „nie“ statt, geben lediglich 11,6 % der Befragten an, dass anregende Fachkraft-Kind-Interaktionen für (fast) alle Kinder gewährleistet seien. Demgegenüber sehen 30,7 % in diesem Bereich einen dringenden Änderungsbedarf. Wird die Wirkung der Maßnahmen seitens des Trägers hingegen konsequent überprüft, steigt der Anteil positiver Einschätzungen auf 24,5 %, während der Anteil der Befragten mit dringendem Änderungsbedarf auf 17,1 % sinkt.

Ein noch deutlicherer Zusammenhang zeigt sich im Hinblick auf die angemessene Beteiligung der Kinder. Wenn notwendige Weiterbildungen und Nachqualifizierungen seitens des Trägers „nie“ zeitnah ermöglicht werden, sehen lediglich 18,1 % der Befragten dieses Kriterium als für (fast) alle Kinder erfüllt an; 25,9 % benennen hier einen dringenden Änderungsbedarf. Werden erforderliche Weiterbildungen hingegen „immer“ umgesetzt, steigt der Anteil derjenigen, die eine angemessene Beteiligung für (fast) alle Kinder als gegeben ansehen, auf 30,2 %, während nur noch 8,9 % einen akuten Veränderungsbedarf erkennen (Abb. 26).

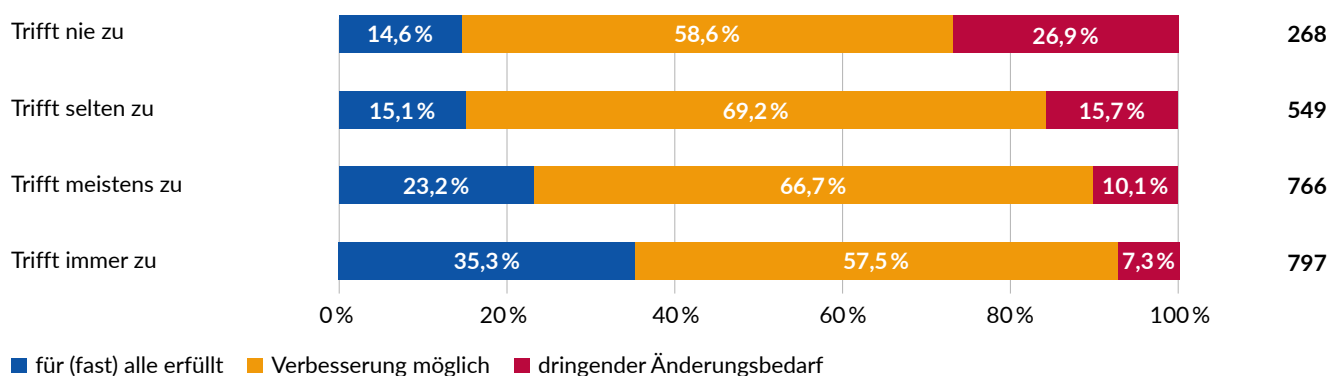
Ein vergleichbares Muster zeigt sich im Hinblick auf die Prüfung der Wirkung durch den Träger: Überprüft der Träger die Effekte durchgeführter Maßnahmen „nie“, bewerten nur 14,6 % der Befragten dieses Qualitätsmerkmal als für (fast) alle Kinder erfüllt. Findet eine Überprüfung der Wirkung hingegen „immer“ statt, steigt der Anteil auf 35,3 %. Hingegen benennen 26,9 % einen dringenden Änderungsbedarf, wenn die Wirkung „nie“ überprüft wird, jedoch nur 7,3 %, wenn dies „immer“ passiert.

Abbildung 26 | Angemessene Beteiligung der Kinder

... nach Veranlassung von Fortbildung durch den Träger (N = 2.437)



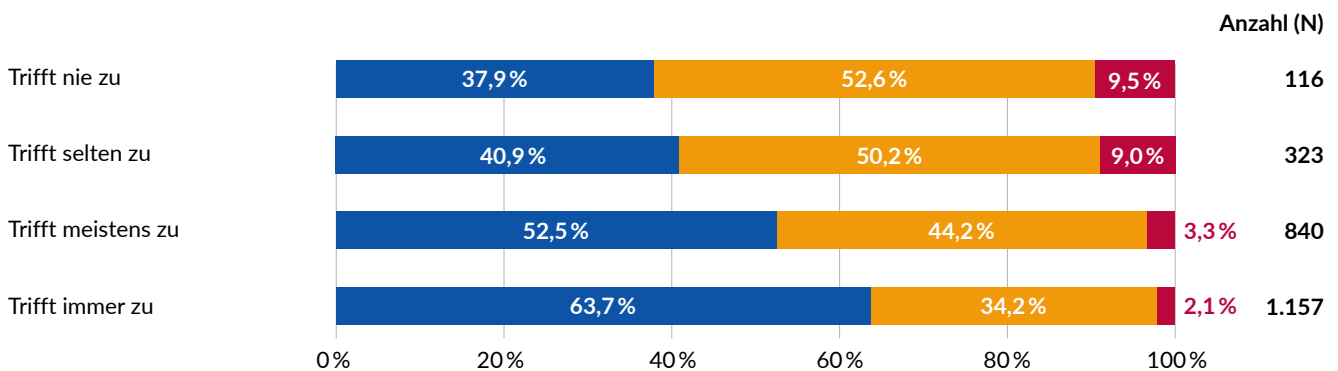
... nach Prüfung der Wirkung durch den Träger (N = 2.380)



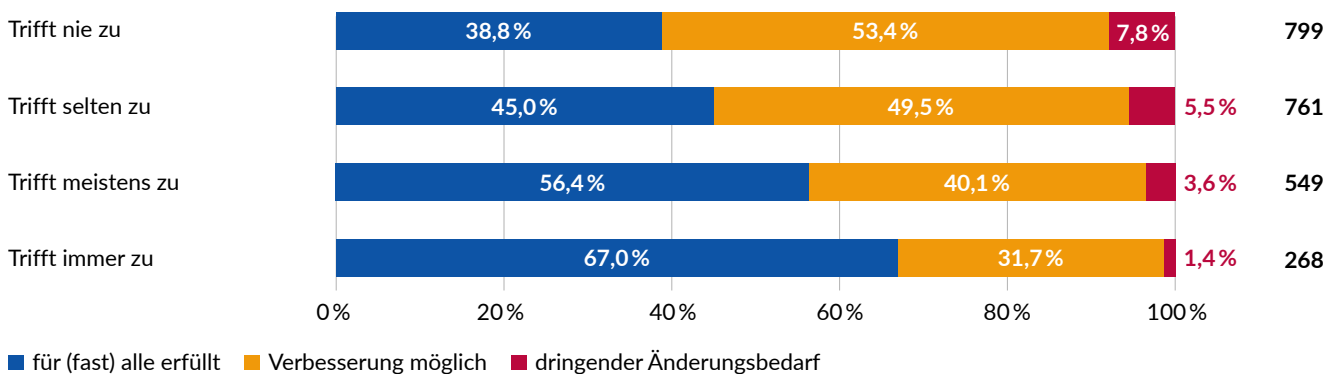
Auch in Bezug auf eine liebevolle und feinfühligte Begleitung zeigt sich ein positiver Zusammenhang: Wenn Weiterbildungen bzw. Nachqualifizierungen bei entsprechendem Bedarf „immer“ umgesetzt werden, bewerten 63,7 % diesen Aspekt als für (fast) alle Kinder erfüllt. Der entsprechende Wert sinkt auf 37,9 %, wenn entsprechende Weiterbildungen vom Träger „nie“ veranlasst werden. Dann schätzen auch 9,5 % einen dringenden Änderungsbedarf ein, während dies 2,1 % der Befragten angeben, wenn „immer“ Weiterbildungen ermöglicht werden (Abb. 27).

Abbildung 27 | Liebevolle und feinfühligte Begleitung

... nach Veranlassung von Fortbildung durch den Träger (N = 2.436)



... nach Prüfung der Wirkung durch den Träger (N = 2.377)



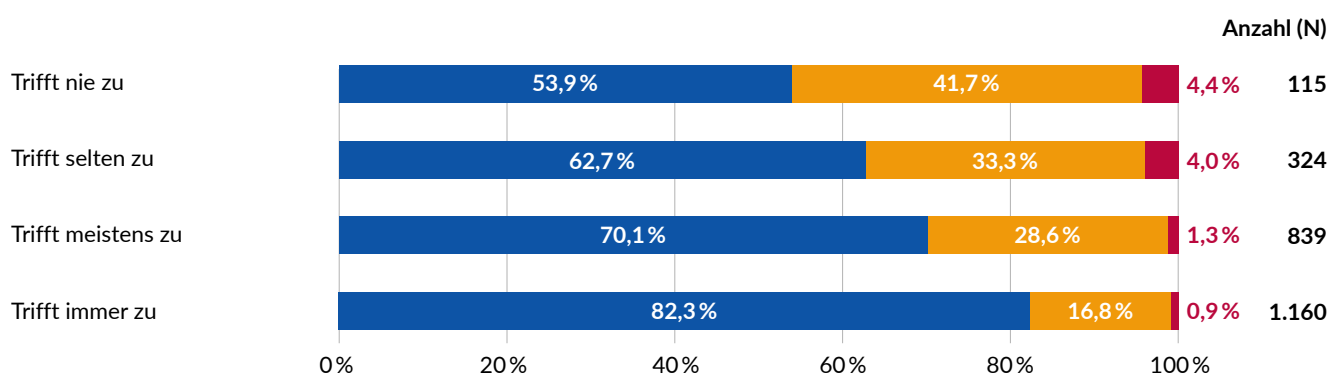
| BertelsmannStiftung

Bei der Frage, inwiefern der Träger die Wirkung der Maßnahmen überprüft, zeigt sich dieser Zusammenhang noch deutlicher: Wenn der Träger „nie“ überprüft, ob durchgeführte Maßnahmen die gewünschte Wirkung zeigen, geben 38,8 % der Befragten an, dass (fast) alle Kinder eine liebevolle und feinfühligte Begleitung durch das Personal erhalten und 7,8 % sehen in diesem Bereich einen dringenden Änderungsbedarf. Bei konsequenter Wirkungsprüfung steigt der Anteil positiver Einschätzungen auf 67,0 %, während der Anteil derjenigen, die dringenden Änderungsbedarf sehen, auf 1,4 % zurückgeht.

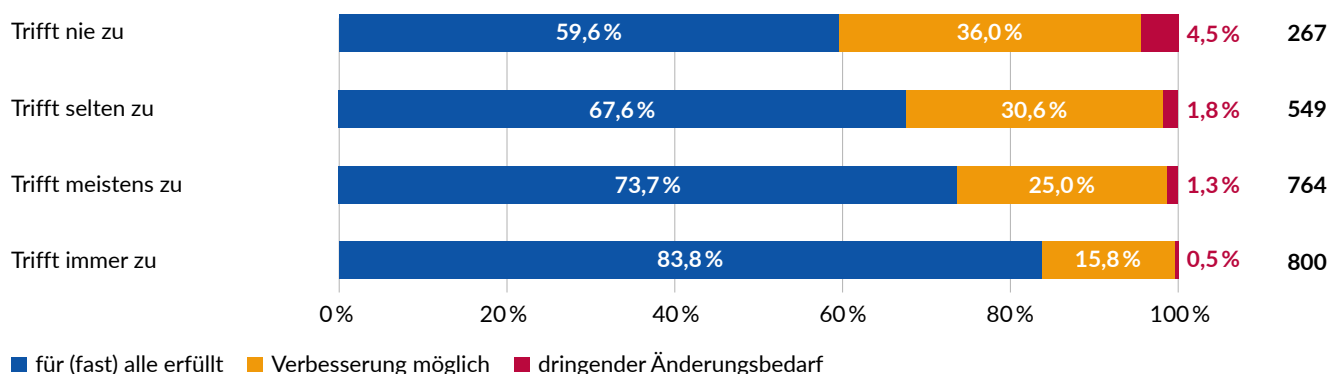
Wenn der Träger nicht dafür sorgt, dass bei Schwierigkeiten neuer Mitarbeitender im Umgang mit den Kindern erforderliche Weiterbildungen zeitnah stattfinden, geben nur 53,9 % der Befragten an, dass sich (fast) alle Kinder in der Einrichtung körperlich und emotional sicher fühlen können. Dagegen steigt dieser Anteil auf 82,3 %, wenn der Träger stets dafür sorgt. Dann benennen auch nur noch 0,9 % der Befragten einen dringenden Änderungsbedarf. Wenn in solchen Fällen entsprechende Weiterbildungen „nie“ umgesetzt werden, erhöht sich dieser Wert auf 4,4 % (Abb. 28).

Abbildung 28 | Körperliche und emotionale Sicherheit von Kindern

... nach Veranlassung von Fortbildung durch den Träger (N = 2.438)



... nach Prüfung der Wirkung durch den Träger (N = 2.380)



| BertelsmannStiftung

Ein ähnliches Bild ergibt sich mit Blick darauf, ob die Wirkung von umgesetzten Maßnahmen überprüft wird. Wenn der Träger das „nie“ überprüft, geben 59,6 % der Befragten an, dass sich (fast) alle Kinder in der Einrichtung körperlich und emotional sicher fühlen können. Wird die Wirkung der Maßnahmen dagegen immer geprüft und gegebenenfalls durch weitere Qualifizierungen nachgesteuert, steigt dieser Anteil auf 83,8 %. Zugleich sinkt der Anteil derjenigen, die Änderungsbedarf sehen, von 4,5 % auf 0,5 %.

Diese Ergebnisse machen deutlich, dass Qualitätsentwicklung nicht allein von der Durchführung von Weiterbildungen abhängt, sondern in erheblichem Maße auch davon, ob deren Wirkung systematisch überprüft und bei Bedarf nachgesteuert wird. Insgesamt zeigen die Befunde klar auf, dass sowohl die trägerseitige Sicherung zeitnaher Weiterbildungs- und Nachqualifizierungsmaßnahmen beim Auftreten von Schwierigkeiten im Umgang mit Kindern als auch die Überprüfung der Wirksamkeit dieser Maßnahmen im Zusammenhang damit steht, inwiefern zentrale Anforderungen einer professionellen pädagogischen Praxis erfüllt werden. Dies betrifft nicht nur unmit-

telbar interaktionsbezogene Merkmale wie anregende Fachkraft-Kind-Interaktionen oder feinfühliges Begleiten, sondern auch Beteiligungsmöglichkeiten der Kinder sowie ihr körperliches und emotionales Sicherheitserleben.

2.5.3 | Je häufiger der Träger Fortbildungen veranlasst und deren Wirkung überprüft, umso geringer ist die Wahrscheinlichkeit für unangemessenes Verhalten

Der Umgang des Trägers mit Fort- und Weiterbildungen zeigt ebenfalls Zusammenhänge mit der Häufigkeit unangemessenen Verhaltens²⁸, das von Kita-Leitungskräften wahrgenommen wird.

Wenn der Träger notwendige Weiterbildungen oder Nachqualifizierungen aus Sicht der Kita-Leitung „nie“ veranlasst, berichten nur 5,2 % aller Befragten, dass unangemessenes Verhalten gegenüber Kindern „nie“ vorkommt. Hingegen geben dies 12,5 % der Befragten an, wenn der Träger „immer“ für die zeitnahe Umsetzung entsprechender Qualifizierungsmaßnahmen sorgt. In diesem Fall geben auch nur 2,2 % bzw. 1,8 % an, dass es zu einem Auftreten unangemessenen Verhaltens „an den meisten Tagen“ bzw. „(fast) jeden Tag“ kommt. Diese Anteile erhöhen sich auf 14,7 % bzw. 10,3 %, wenn der Träger „nie“ Weiterbildungen oder Nachqualifizierungen ermöglicht (Abb. 29).

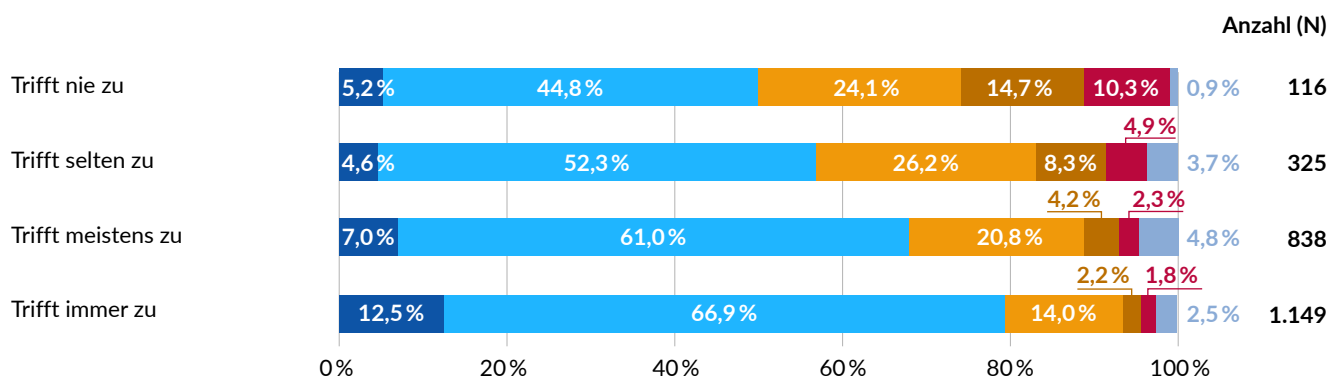
Ähnlich verhält es sich je nachdem, ob und inwieweit der Träger die Wirkung von Weiterbildungen überprüft: Überprüft er sie „nie“ und initiiert er gegebenenfalls keine weiteren Nachqualifizierungen, berichten lediglich 4,5 % der Befragten, dass unangemessenes Verhalten gegenüber Kindern „nie“ vorkommt. Dann geben aber auch 11,7 % an, dass solches Verhalten „an den meisten Tagen“ auftritt, und 10,2 % nehmen ein (nahezu) tägliches Vorkommen wahr. Wird die Wirksamkeit von Qualifizierungsmaßnahmen seitens des Trägers hingegen „immer“ überprüft, steigt der Anteil derjenigen, die „nie“ unangemessenes Verhalten wahrnehmen, auf 15,3 %. Zugleich gehen die Anteile der Befragten, die von einem Auftreten „an den meisten Tagen“ bzw. „(fast) jeden Tag“ berichten, auf 1,4 % bzw. 1,6 % zurück (Abb. 29).

Insgesamt wird deutlich, dass sich Unterschiede sowohl in Bezug auf die Anforderungen einer professionellen pädagogischen Praxis als auch unangemessenes Verhalten bereits dahingehend zeigen, ob das Verhalten des Trägers „meistens“ oder „immer“ zutrifft. Somit ist eine volle Involviertheit des Trägers wünschenswert, um die größtmögliche Verbesserung zu erzielen. Zugleich führt die Veranlassung oder Überprüfung der Wirksamkeit von Maßnahmen durch den Träger in keinem Fall dazu, dass ein professioneller pädagogischer Alltag zu 100 % für alle Kinder erreicht wird oder unangemessenes Verhalten gar nicht mehr vorkommt.

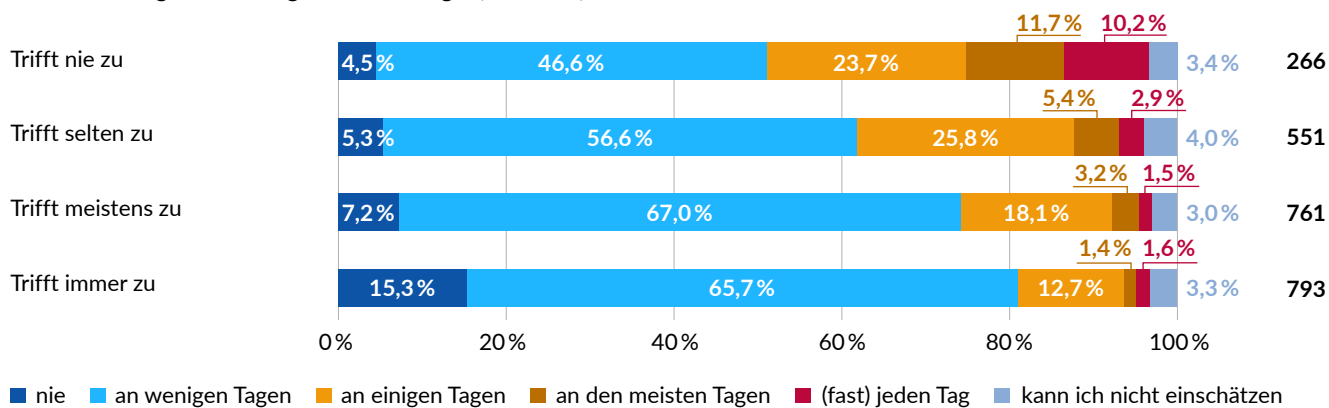
²⁸ Frage vgl. Abschnitt 2.2.3. Auch bei Ausschluss der Kategorie „kann ich nicht einschätzen“ zeigen sich vergleichbare Verteilungsmuster. Diese finden sich in Anhang 13 und 14.

Abbildung 29 | Häufigkeit von unangemessenem Verhalten

... nach Veranlassung von Fortbildung durch den Träger (N = 2.428)



... nach Prüfung der Wirkung durch den Träger (N = 2.371)



3 | Zentrale Ergebnisse

Einstellung und Einarbeitung von pädagogischem Personal werden nicht in allen Einrichtungen professionell umgesetzt

Bereits bei der **Stellenausschreibung** werden nach Aussagen vieler der befragten Kita-Leitungen Kompromisse in Bezug auf das ausgeschriebene Qualifikationsniveau eingegangen. Bei der **Einstellung** werden fast überall weitere Kompromisse eingegangen, v. a. im Hinblick auf fundiertes Fachwissen, die Eignung in den Augen des Teams und die Reflexionsfähigkeit. Auch bei der Fähigkeit zum feinfühligem Umgang mit Kindern, einer kindorientierten Haltung sowie der Bereitschaft zur persönlichen Weiterbildung werden häufig Kompromisse eingegangen.

Als Gründe werden im Spannungsfeld zwischen Bedarfsdeckung und Qualitätssicherung, in dem sich Einrichtungen in den letzten Jahren häufiger befanden, zu ähnlichen Anteilen insbesondere die Entlastung des Teams und das Aufrechterhalten der Betreuungsansprüche genannt.

Zugleich sind im Einstellungsprozess die Zuständigkeiten zwischen Kita-Leitung und Träger nicht immer eindeutig: Der Kita-Leitung wird einerseits häufig die alleinige Verantwortung zugewiesen. Dennoch werden Bedenken und Rückmeldungen ihrerseits teilweise ignoriert. Das Team wird nicht immer involviert.

Keiner der abgefragten und als notwendig erachteten Prozesse einer professionellen **Einarbeitung** findet zu 100 % bei allen neu eingestellten Personen statt. Zwar wird nach Aussage der Kita-Leitungen eine gemeinsame pädagogische Grundhaltung in den meisten Einrichtungen abgesichert, das Team beobachtet die Interaktionen des neu eingestellten Personals mit den Kindern und die Einarbeitung erfolgt durch qualifiziertes Personal, jedoch findet auch dies nicht zuverlässig statt. Weniger häufig werden regelmäßige Reflexionsgespräche geführt, wird ein erkennbares Risiko ausgeschlossen, bevor neue Mitarbeitende mit Kindern allein sind, oder wird neuen Mitarbeiter:innen gekündigt, wenn sie eine Gefährdung für die Kinder darstellen könnten. Am seltensten wird eine Weiter- oder Nachqualifizierung ermöglicht, obwohl ein Bedarf besteht.

Träger sind bei Auswahl, Einarbeitung und weiterer Begleitung von Personal nicht ausreichend involviert und informiert

Die Ergebnisse der Befragung machen deutlich, dass Träger bereits bei der **Personaleinstellung** nicht immer ihren gesetzlichen Pflichten als Arbeitgeber nachkommen, indem sie das Führungszeugnis und die Qualifikation bei Neueinstellungen prüfen oder persönliche Vorstellungsgespräche führen.

Darüber hinaus sind viele Träger nach Einschätzung der befragten Kita-Leitungen nicht umfassend darüber informiert, wie die Einarbeitung von neuem Personal verläuft. Der Großteil der Träger ist zwar auf dem neusten Stand darüber, wenn neu eingestellte Personen unangemessenes Verhalten gegenüber Kindern zeigen, und auch meist, wenn sie die pädagogische Qualität gefährden. Dennoch trifft dies nicht auf alle Träger zu. Zudem sind die Träger weniger darüber informiert, inwiefern von dem neuen Personal kindliche Bedürfnisse wahrgenommen werden können und welche Bedingungen es für eine gute Integration der neu eingestellten Personen ins bestehende Team bräuchte. Obwohl die Entlastung des Teams einer der Hauptgründe ist, Kompromisse bei der Einstellung einzugehen, sind Träger nicht immer auf dem aktuellen Stand, ob das neue Personal im Alltag eine zusätzliche Belastung oder eine Entlastung für die Teams bedeutet. Ebenfalls berücksichtigt der Träger nicht immer, inwiefern die Einstellung neuen Personals zur Qualitätssicherung beiträgt. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie legen somit die Schlussfolgerung nahe, dass Träger die Situation in den Einrichtungen nicht ausreichend einschätzen können.

Auch in der weiteren **Begleitung aller Mitarbeitender im Kita-Alltag** ermöglichen Träger nicht immer die notwendigen Weiterqualifizierungen. Wenn Maßnahmen eingeleitet werden, wird noch seltener geprüft, ob diese wirksam sind. Die Bedenken der Kita-Leitung und des Teams werden teilweise ignoriert, ungeeignetes Personal wird gehalten, um den laufenden Betrieb nicht zu gefährden, und nicht verlässlich gekündigt, wenn es eine Gefährdung für Kinder darstellt.

Schutz, Begleitung, Förderung und Beteiligung nicht für alle Kinder gewährleistet

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass **unangemessenes Verhalten** gegenüber Kindern in Kitas keineswegs nur vereinzelt vorkommt. Die Mehrzahl der befragten Kita-Leitungen berichtet, mindestens an wenigen Tagen entsprechende Verhaltensweisen wahrzunehmen – viele sogar häufiger.

Betrachtet man die **Häufigkeit** verschiedener Situationen, in denen unangemessenes Verhalten im Kita-Alltag auftritt, wird die fehlende Zeit für emotionale Zuwendung, aber auch die Verweigerung derselben besonders häufig genannt. Weder unzureichende Pflege noch Separieren oder Essen gegen den kindlichen Willen kann für alle Kinder ausgeschlossen werden.

Während z. B. das Beschämen, Beleidigen oder Bloßstellen der Kinder von den meisten Kita-Leitungen als nicht tolerierbar bewertet wird, kommt es dennoch zumindest an wenigen Tagen vor. Ähnliches gilt für den groben körperlichen Kontakt mit Kindern.

Ein weiterer zentraler Befund ist, dass verschiedene **Anforderungen der pädagogischen Praxis** in der Wahrnehmung der befragten Kita-Leitungen nicht ausreichend in den Einrichtungen umgesetzt werden, um Kinderrechte für alle Kinder zu erfüllen. Dies betrifft alle abgefragten Bereiche von Förderung, Beteiligung, Begleitung, Schutz und Wohlbefinden der Kinder. Dabei werden Handlungsbedarfe für einige oder alle Kinder von anregenden Fachkraft-Kind-Interaktionen bis hin zur körperlichen und emotionalen Sicherheit der Kinder gesehen.

Trägerqualität und Personalentwicklung wirken sich auf Schutz und Wohlbefinden von Kindern sowie auf die Qualität der pädagogischen Praxis in Kitas aus

Die Analyse der Befragungsergebnisse legt nahe, dass die Häufigkeit unangemessenen Verhaltens reduziert sowie die Förderung und Begleitung der Kinder verbessert werden können, indem professionelle Einarbeitungsprozesse sowie die Informiertheit und Beteiligung des Trägers während und nach der Einarbeitung sichergestellt werden.

Die Auswertung zeigt, dass zum einen unangemessenes Verhalten seltener wahrgenommen wird, wenn professionelle Einarbeitungsprozesse umgesetzt werden. Dies gilt für alle abgefragten Schritte einer professionellen **Einarbeitung** in der Einrichtung (regelmäßige Reflexionsgespräche, Einarbeitung durch qualifiziertes Personal, Beobachtung der Interaktionen zwischen neuem Personal und Kindern, Sicherstellen einer gemeinsamen pädagogischen Grundhaltung, Alleinsein mit Kindern erst nach Risikoabschätzung). Auch das Ergreifen von Maßnahmen durch den Träger in der Einarbeitung, wenn eine Nachqualifizierung notwendig scheint, reduziert die Wahrscheinlichkeit unangemessenen Verhaltens.

Weiterhin wird unangemessenes Verhalten seltener wahrgenommen, je besser der **Träger** über alle Prozesse während der Einarbeitung informiert ist. Dann können auch die abgefragten Anforderungen für Wohlbefinden, Begleitung, Förderung und Beteiligung umso häufiger für alle Kinder erfüllt werden.

Ebenfalls wird die Wahrscheinlichkeit für unangemessenes Verhalten gesenkt und eine gute pädagogische Praxis für alle Kinder ermöglicht, wenn der Träger in der weiteren Begleitung von Personal im Alltag notwendige **Qualifizierungen** veranlasst und deren Wirkung überprüft.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Angebots- und Bildungsqualität in den Einrichtungen abhängig von der **Qualität** des Personalmanagements der **Träger** während der Einarbeitung und ihrer weiteren Begleitung im Berufsalltag ist. Wie bereits dargestellt, stellen sich jedoch nach Aussagen der befragten Kita-Leitungen sowohl die Gestaltung eines professionellen pädagogischen Alltags für alle Kinder, ihr Schutz als auch das Handeln des Trägers in den Einrichtungen als nicht ausreichend dar.

4 | Diskussion

Die dargestellten Ergebnisse machen deutlich, dass sich Träger von Kitas hinsichtlich ihrer Einstellungs- und Einarbeitungsprozesse sowie ihres Personalmanagements in den Einrichtungen stark unterscheiden und diese teilweise nicht professionell umsetzen. Damit kann weder von einem einheitlichen Vorgehen noch von verbindlichen Kriterien gesprochen werden, auf die sich alle Träger bzw. Einrichtungen gleichermaßen verpflichtet haben. Vor diesem Hintergrund ist zu prüfen, wie professionelles Handeln im Kontext von Einstellungs- und Einarbeitungsprozessen zu gestalten und abzusichern ist. Die Umsetzung dieser Prozesse hängt mit dem professionellen Umgang mit den Kindern und der Erfüllung pädagogischer Anforderungen durch das Personal im Alltag zusammen. Die vorliegenden Daten legen daher nahe, dass sie einen zentralen Hebel darstellen, um Schutz, Begleitung und Förderung von Kindern zu gewährleisten.

Die Angebots- und Bildungsqualität in Kitas wird damit auch durch die von den Trägern gestalteten Rahmenbedingungen mitbestimmt. Altgeld & Stöbe-Blossey (2010) beschreiben eine hohe Bandbreite hinsichtlich der Qualität in der Trägerlandschaft. Dabei beziehen sie sich mit der **Trägerqualität** darauf, wie Träger die Qualitätsentwicklung in den eigenen Kitas steuern, und sehen sie als eine wichtige Voraussetzung für die Personal- und Organisationsentwicklung. Ihrer Beschreibung nach bleibt jedoch offen, wie viele Träger tatsächlich über welches Qualitätsniveau verfügen. Die vorliegende Studie liefert dahingehend wichtige Erkenntnisse in Bezug auf die Unterschiede zwischen Trägern beim Personalmanagement und macht insbesondere weiteren Forschungsbedarf deutlich.

Riedel et al. (2022) beschreiben die Trägerlandschaft als ein Feld, das unter hohem Anpassungsdruck steht: Ausbau, steigende Qualitätsanforderungen und wachsende heterogene Personalstrukturen führen dazu, dass Träger stärker als Qualitätsgaranten adressiert werden und dabei selbst unter **Ressourcen- und Professionalisierungsdruck** stehen. Auch die Ergebnisse dieser Studie machen deutlich, dass Träger im Spannungsfeld von Qualitätsentwicklung und Bedarfsdeckung verschiedenen Dilemmata gegenüberstehen und dass dahingehend bei der Personaleinstellung diverse Kompromisse eingegangen werden (vgl. Abschnitt 2.1.6).

Die Ergebnisse sprechen zudem dafür, die Verantwortung der Träger für die Qualifizierung pädagogischer Fachkräfte nicht nur als organisatorische Rahmenbedingung zu verstehen, sondern als wesentlichen Einflussfaktor auf pädagogische Qualität. In den Augen der Kita-Leitungen gehen hierbei viele Träger nicht systematisch genug vor, um Qualität verlässlich zu sichern. Handlungsbedarfe werden – neben der Finanzierung – sowohl auf Trägerseite als auch politisch am zweithäufigsten im Bereich **Personalentwicklung** gesehen (Schreyer et al., 2014). In einer Befragung von Geiger (2019) kümmerte sich etwa jeder dritte Träger nicht um diese Aufgabe und stellte den Teams dazu keine ausreichenden Informationen bereit; zudem war jede dritte Kita-Leitung der Auffassung, dass ihr Träger nicht über hohe Fachkompetenz im Bereich Personalentwicklung verfügt. Personalentwicklung ist damit bei Trägern häufig noch nicht durchgängig als eigenständiger Aufgabenbereich verankert (Geiger, 2019). Auch Strehmel et al. (2025) stellen fest, dass konzeptionelle Grundlagen für Träger- und Organisationsentwicklung fehlen.

Die vorliegende Befragung zeigt, dass nicht alle Träger ihre gesetzlichen Pflichten zur Prüfung des Führungszeugnisses und der formalen Qualifikation neu eingestellter Personen (§ 54 SGB VIII) erfüllen. Auch der Befund, dass bei der Einstellung neuen Personals in verschiedener Hinsicht Kompromisse eingegangen werden, wirft die Frage auf, inwieweit Einrichtungen unter den gegebenen Bedingungen in der Lage sind, ihre grundlegenden Anforderungen vollständig einzulösen – die Gewährleistung von Schutz, Begleitung, Förderung und Beteiligung aller Kinder. Dahingehend werden bei fachlichem Wissen die meisten Kompromisse eingegangen. Fachliches Wissen

bildet jedoch als Handlungswissen eine zentrale Grundlage für professionelles pädagogisches Handeln und dessen Reflexion und ist mit Fähigkeiten und Haltung zu feinfühligem und kindorientiertem Handeln verbunden (Fröhlich-Gildhoff et al., 2011).

Wenn bei der Einstellung (zugleich) Abstriche hinsichtlich der Bereitschaft zur Weiterbildung oder der Reflexionsfähigkeit gemacht werden, ist dies nicht zuletzt vor dem Hintergrund der hohen Arbeitsbelastung in vielen Einrichtungen problematisch. Denn die damit einhergehenden begrenzten zeitlichen und personellen Ressourcen erschweren es beispielsweise, entsprechende Defizite durch eine intensive Einarbeitung oder **berufsbegleitende Nachqualifizierung** abzubauen. Die vorliegenden Befunde zeigen, dass regelmäßige Reflexionsgespräche mit neu eingestelltem Personal auch in der Einarbeitung nicht verlässlich stattfinden. Lernen in Einrichtungen findet jedoch v. a. im Prozess der Arbeit selbst statt und braucht daher Reflexionsmöglichkeiten – von der Einarbeitung bis hin zur Bereitstellung von Lerngelegenheiten im weiteren pädagogischen Alltag (Strehmel, 2021).

Da Mitarbeitende mit sehr **heterogenen Qualifikationsniveaus** eingestellt werden – von fachlich einschlägigen Abschlüssen auf DQR-6- und DQR-4-Niveau über fachfremde Qualifikationen bis hin zu Personen ohne pädagogische Qualifikation –, muss insbesondere für letztgenannte Gruppe eine kontinuierliche Integration in die Einrichtung sowie eine berufsbegleitende Professionalisierung gewährleistet und regelmäßig überprüft werden. Wenn, wie es in der vorliegenden Studie vorkommt, der Träger während und über die Einarbeitung hinaus einen Bedarf zur Weiterbildung nicht kennt, Nachqualifizierungen nicht ermöglicht und ihre Wirkungen nicht überprüft, können vorab gemachte Kompromisse und Defizite auch nicht kompensiert werden. Auch zeigt sich in den Ergebnissen deutlich, dass eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses bei gefährdendem Verhalten nicht in jedem Fall die gängige Praxis ist. Die Berücksichtigung des Teams und der Umgang mit den Kindern sind hier zentrale Faktoren dafür, dass die eigentlich angestrebte Entlastung nicht in eine Belastung der Teams bzw. die Gefährdung von Kindern umschlägt.

Sowohl bei der Einstellung als auch im weiteren Verlauf wird der Einschätzung der **Teams** jedoch nicht immer ausreichend Bedeutung beigemessen. Grundsätzlich scheinen Träger Rückmeldungen und Bedenken und damit die fachliche Einschätzung bzgl. Gefährdungen von Kita-Leitungen und Teams wahrzunehmen. Zugleich wird deutlich, dass nicht alle Befragten verlässlich mit der Unterstützung ihres Trägers rechnen können, wenn es zu Schwierigkeiten im Team kommt. Im pädagogischen Alltag sind die Teamkolleg:innen im Vergleich zur Kita-Leitung und zum Träger häufiger unmittelbar im Kontakt mit der neu eingestellten Person sowie den Kindern. Sie sind entscheidend daran beteiligt, die Einarbeitung umzusetzen, Interaktionen im Blick zu behalten, aufmerksam für unangemessenes und Kindeswohlgefährdendes Verhalten zu sein und einzuschreiten. Das Sicherstellen einer gemeinsamen pädagogischen Haltung war sowohl in diesen Befragungsergebnissen ein wichtiger Teil der Einarbeitung als auch in einer vorherigen Studie zentral für die Reduktion von Fehlverhalten (Lagemann et al., 2025). Die Verantwortung für eine professionelle Einarbeitung neuer Teamkolleg:innen, die parallel zur pädagogischen Arbeit mit den Kindern stattfinden muss, überlastet Teammitglieder häufig, insbesondere, wenn neues Personal schon früh mit Kindern allein ist (z. B. AGJ, 2024).

Um dies zu vermeiden, zeigt sich auch hier, dass die **Klärung der Zuständigkeiten zwischen Kita-Leitung und Träger** zentral ist. Während deutlich wird, dass die Mehrheit der Träger die Kita-Leitung in Einstellungsprozesse einbezieht, wird deren Einschätzung dennoch teilweise ignoriert oder übergangen. Gleichzeitig werden z. B. Vorstellungsgespräche auch zu einem großen Anteil der Kita-Leitung allein überlassen. Während die Kita-Leitung die Passung neuen Personals zu Team, Kindern und Einrichtung zwar fachlich einschätzen kann, kommen Träger an dieser Stelle ihrer gesetzlich festgeschriebenen Verantwortung nicht nach, als rechtlich verantwortliche Person(engruppe) die Einhaltung arbeitsrechtlicher Vorgaben sowie übergeordneter Qualitätsstandards zu sichern (DV, 2024; Stobbe, 2021; MBJS, 2018).

Verschiedene Studien bestätigen eine Tendenz der **Verantwortungsdelegation** vom Träger auf die Kita-Leitung: So sehen 42 % der Träger in einer Befragung des BMFSFJ (2017) die alleinige Verantwortung für das Qualitäts-

management bei der Kita-Leitung. In der Studie von Klaudy et al. (2016) delegierten alle befragten Träger die Gesamtverantwortung für die Organisation und das Management vor Ort an die Kita-Leitungen. Auch wenn die hohe Handlungsautonomie positiv hervorgehoben wurde, musste die Umsetzung der Personal- und Betriebsführung allein durch die Kita-Leitungskräfte erfolgen. Es wurde ein partizipativer Führungsstil durch die Kita-Leitung und eine dadurch hergestellte förderliche Arbeitsatmosphäre erwartet. Der Träger bot in Konfliktsituationen zwar Unterstützung an, die Kita-Leitungen empfanden Unterstützung, Kommunikations- und Informationsprozesse, Verständnis, Wertschätzung sowie Transparenz jedoch als unzureichend. Auch Strehmel & Overmann (2018) stellten fest, dass die Fach- und Dienstaufsicht, zu der die Personalentwicklung gehört, in alleiniger Verantwortung der Kita-Leitungen liegt. Die Befragung von Geiger (2019) zeigte ähnlich, dass in einem Drittel der Einrichtungen Aufgabenzuständigkeiten nicht geklärt waren. Aufgaben der Personalentwicklung wurden häufig überwiegend oder vollständig an die Kita-Leitungen delegiert, in die Personalgewinnung waren Träger involviert, andere Aufgaben wie die Ermittlung eines Weiterbildungsbedarfs oder das Führen von Mitarbeitergesprächen wurden seltener vom Träger übernommen.

Eine enge, verantwortungsbewusste **Zusammenarbeit** zwischen Träger und Kita-Leitung im Einstellungsprozess ist jedoch bedeutsam. Erst das Zusammenspiel beider Ebenen erhöht die Wahrscheinlichkeit, Personal zu gewinnen, das sowohl den formalen Anforderungen entspricht als auch zur Einrichtung, zum Team und zu den Kindern passt. Schreyer et al. (2014) stellten fest, dass das Risiko für Burn-out sowie eine Gratifikationskrise bei Kita-Leitungen geringer ist, wenn sie viel Unterstützung vom Träger erhalten und in ihren Augen eine verbindliche Aufgabenverteilung zwischen Träger und Kita-Leitung vorhanden ist. Geiger (2019) fand positive Auswirkungen einer transparenten und verbindlichen Aufgabenverteilung im Bereich Personalentwicklung auf den Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen sowie die Zufriedenheit der Kita-Teams mit ihrem Träger. Auch Stobbe (2021) formuliert, dass eine Verantwortungsklä rung Fachkräftesicherung und Personalentwicklung befördern würde.

Betrachtet man zusätzlich in den hier vorliegenden Ergebnissen den Einblick der Kita-Leitung in Interaktionen bzw. das pädagogische Alltagsgeschehen, lässt sich vermuten, dass dafür häufig auch die **Rahmenbedingungen** fehlen und u. a. zu wenig Zeit zur Verfügung steht, um wichtige qualitätssichernde Prozesse zu gewährleisten (z. B. Nagel-Prinz et al., 2020; Nentwig-Gesemann et al., 2016). Fachlich ist auch die Unterscheidung bedeutsam, ob Kita-Leitungen angeben, lediglich Wesentliches mitzubekommen oder die Interaktionsqualität wirklich einschätzen zu können (vgl. Abschnitt 2.2.2). Denn hier zeigt sich eine Lücke zwischen wahrgenommenem Überblick und tatsächlicher Sicherheit in der Einschätzung. Für die Qualitätsentwicklung reicht ein allgemeiner Überblick nicht aus. Notwendig ist dafür eine gezielte beobachtungs-basierte und fachlich gerahmte Einschätzung der pädagogischen Interaktionen (z. B. Schäfer & Alemzadeh, 2012).

Die Ergebnisse zum **pädagogischen Alltag** (vgl. Kapitel 2.2) lassen vermuten, dass die bestehenden Rahmenbedingungen der Einrichtungen – insbesondere hinsichtlich qualifizierten Personals und funktionierender Teamprozesse – nicht durchgängig ausreichen, damit alle Kinder in den Einrichtungen verlässlich geschützt werden, sich körperlich und emotional sicher und wohl fühlen können. Die Ergebnisse zum **unangemessenen Verhalten** von Fachkräften gegenüber Kindern unterstützen eine vorausgegangene Studie (Lagemann et al., 2025) dahingehend, dass Fehlverhalten von pädagogisch Tätigen gegenüber Kindern in deutschen Kitas keine Ausnahme, sondern ein systematisches Problem darstellt, für dessen Bewältigung die Träger, wie hier deutlich wurde, eine entscheidende Rolle spielen.

Zugleich sind auch angemessene Beteiligung und anregende Fachkraft-Kind-Interaktionen nur eingeschränkt möglich. Dies ist besonders problematisch, da vertrauensvolle Beziehungen, feinfühliges Begleiten sowie die Befriedigung der Grundbedürfnisse nach Sicherheit, Zugehörigkeit, Selbstwirksamkeit und Autonomie wesentliche Voraussetzungen für Lernen, **Bildung** und die persönliche Entfaltung von Kindern darstellen (Hohmann & Wedewardt, 2025; Deci & Ryan, 1993). Frühkindliche Bildung entfaltet ihre Wirkung v. a. durch die Qualität der Beziehungen und Begegnungen zwischen Fachkräften und Kindern. Sind Fachkräfte überlastet oder nicht hinreichend eingearbeitet und qualifiziert, können anregende Fachkraft-Kind-Interaktionen auf Basis einer vertrauensvollen

Beziehung weniger verlässlich realisiert werden (z. B. Boll & Remsperger-Kehm, 2021). Die **Kinderrechte**, die Schutz, Beteiligung und Förderung der Kinder als Grundsätze beinhalten, können so in keinerlei Weise ausreichend gesichert werden.

Gleichermaßen wird hier, z. B. anhand der Bewertung einzelner Situationen, deutlich, dass die Befragten selbst Verbesserungs- und Veränderungsbedarf anhand ihres **professionellen Anspruchs** sehen (vgl. Abschnitt 2.2.4 und 2.2.5). Kita-Leitungen sind sich der Unangemessenheit dieser Handlungsweisen meist bewusst und es ist davon auszugehen, dass sie daran etwas ändern wollen – es aber aufgrund verschiedener möglicher Faktoren (äußerer Rahmenbedingungen, aber auch eigener Hilflosigkeit etc.) nicht können bzw. keine andere Handlungsoption sehen. Dafür sprechen die Aussagen, dass keine Zeit für die notwendige emotionale Zuwendung zur Verfügung steht oder die Rahmenbedingungen eine entsprechende Einarbeitung nicht zulassen.

Methodische Hinweise zur Einordnung der Ergebnisse

Auffällig ist, dass die einzelnen Situationen, die konkrete unangemessene Verhaltensweisen abbilden (vgl. Abschnitt 2.2.4), insgesamt seltener auftreten als die allgemeine Einschätzung der Kita-Leitung, wie häufig unangemessenes Verhalten gegenüber Kindern insgesamt vorkommt (vgl. Abschnitt 2.2.3). Eine mögliche Erklärung für diesen Befund ist, dass in der Befragung nur eine Auswahl möglicher Verhaltensweisen bzw. Situationen abgebildet wurde. Zudem ist es möglich, dass **soziale Erwünschtheit** hierbei eine Rolle spielt und mit einer **Unterschätzung** der Häufigkeit des Auftretens spezifischer Verhaltensweisen verbunden ist. Ähnliche Effekte können auch die Einschätzung des Trägerhandelns durch die Kita-Leitungen verzerren – etwa aus Loyalität gegenüber dem Träger und/oder weil die Kita-Leitungen selbst selbst maßgeblich (mit-)verantwortlich für das Gelingen pädagogischer Prozesse sind.

Die Teilnahme an dieser Befragung macht deutlich, dass ein Wunsch der Kita-Leitungskräfte besteht bzw. Bedarf gesehen wird, auf Missstände und Handlungsbedarfe hinzuweisen. Damit könnte auch eine Überschätzung der Ergebnisse einhergehen, wenn eine **Selbstselektion** dahingehend stattfand, dass Leitungen mit besonders gravierenden Erfahrungen überproportional häufig an der Befragung teilgenommen haben. Auch ein gegenläufiger Selektionseffekt ist möglich, wenn v. a. Träger die Befragung verbreitet haben, die gut mit den Kita-Leitungen zusammenarbeiten.

Bezüglich der festgestellten Zusammenhänge sind zudem **Kausalitätsfragen** zu berücksichtigen. So kommt unangemessenes Verhalten seltener vor, wenn der Träger stärker involviert und besser über Einarbeitungs- und Begleitprozesse informiert ist (vgl. Abschnitt 2.3.2, 2.4.4 und 2.5.3). Die Ergebnisse lassen jedoch keine eindeutige kausale Interpretation zu. So ist einerseits denkbar, dass eine stärkere Einbindung und Informiertheit des Trägers dazu beitragen, unangemessenes Verhalten zu verhindern, frühzeitig zu erkennen und zu bearbeiten. Andererseits könnte ein geringerer Informationsstand des Trägers auch eine Folge bereits bestehender problematischer Prozesse in den Einrichtungen sein. Ebenso ist möglich, dass weitere, nicht untersuchte Faktoren sowohl die Involviertheit des Trägers als auch das Auftreten unangemessenen Verhaltens beeinflussen und der Zusammenhang zwischen den dargestellten Variablen überschätzt ist.

Ähnlich bleibt unklar, zu welchem Anteil die Auswirkungen dessen, dass der Träger Weiterbildungen veranlasst und prüft, durch die Weiterbildungen selbst ausgelöst werden oder insgesamt ein Ausdruck der Involviertheit des Trägers in Teamentwicklung und die Begleitung von Personal im pädagogischen Alltag sind. Dies deutet darauf hin, dass mehr notwendig ist als die bloße Veranlassung und Überprüfung von Nachqualifizierungen. Auch veranschaulichen die Ergebnisse, dass dadurch allein noch nicht alle professionellen Anforderungen für alle Kinder gewährleistet werden können. An diesen Stellen zeigen sich weitere Forschungsbedarfe.

Unterschiede zwischen Trägern

In der vorliegenden Studie wurden auch Unterschiede zwischen verschiedenen Trägern²⁹ in Bezug auf bestimmte Vorgehensweisen festgestellt. Dabei lassen sich vereinzelt Muster erkennen. Aufgrund der kleinen Substichproben werden diese im Folgenden nur punktuell in Bezug auf einzelne Forschungsergebnisse zusammengefasst und verglichen. Daraus lassen sich lediglich erste Hinweise und mögliche Handlungs- bzw. weitere Forschungsbedarfe ableiten.

Die bisherige **Forschung** fokussiert hier bisher v. a. Merkmale der betreuten Kinder (Böwing-Schmalenbrock & Tiedemann, 2019), familiäre Hintergrundmerkmale (Hogrebe, 2016), gewerbliche Träger im Spezifischen (Mierendorff et al., 2013), regionale Bedeutung, Ausbautätigkeit, Personalmerkmale, Strukturqualität oder zukünftige Herausforderungen (Wallußek et al., 2022). Häufig werden zudem verschiedene Unterteilungen der Träger, Rechtsformen etc. genutzt. Die größte **Ausbautätigkeit** wurde z. B. bei Trägern ohne Verbandszugehörigkeit (sonstige freigemeinnützige sowie privat-nichtgemeinnützige Träger) festgestellt. Im Rahmen der Nationalen Qualitätsinitiative wurde auch ein Einfluss der Trägerart auf die Anzahl der eingesetzten **Instrumente zur Qualitätssicherung** gezeigt (Kalicki et al., 2004; Blatter, 2021).

In Bezug auf Unterschiede in der **Personal- und Organisationsentwicklung** zwischen Trägern nahmen Kita-Leitungen, die bei (nicht kirchlichen) freien Trägern arbeiteten, in der Studie von Schreyer et al. (2014) eine höhere Unterstützung durch den Träger in allen Aufgabenbereichen wahr als Kita-Leitungen bei öffentlichen oder kirchlichen Trägern. In der vorliegenden Studie wurden die freien Träger nicht nach einer kirchlichen Zugehörigkeit aufgeteilt.

Strehmel & Overmann (2018) stellen in ihrer qualitativen Studie anhand von vier Beispielen heraus, dass Aufgaben der Personalgewinnung, -auswahl und -entwicklung bei den von ihnen untersuchten Trägern in unterschiedlicher Weise zwischen Trägern und Kita-Leitungen verteilt wurden. So übernahmen hier die Kommunen („öffentliche Träger“ in dieser Studie) für die meisten Aufgaben die alleinige Verantwortung. Die **Personalführung** lag allein bei den Kita-Leitungen, während sie in Personalbeschaffung und -auswahl gar nicht einbezogen wurden. Bei Elterninitiativen lag die meiste Verantwortung allein bei der Kita-Leitung. Hier war der Träger bei der **Personalbeschaffung und -auswahl** lediglich beteiligt. Kirchliche Träger (als Pendant zu „freigemeinnützigen Trägern“ in der vorliegenden Befragung) und Sozialunternehmen (hier: „privat-nichtgemeinnützige Träger“) bearbeiteten in der Studie von Strehmel & Overmann alle Aufgaben gemeinsam, mit Ausnahme der Einarbeitung, die beim Sozialunternehmen allein bei der Kita-Leitung lag.

Die in dieser Studie dargestellten Ergebnisse zur **Einstellung** von neuem Personal (vgl. Kapitel 2.1) verweisen darauf, dass auch hier bei privat-nichtgemeinnützigen Trägern das Vorstellungsgespräch weniger wahrscheinlich mit dem Träger stattfand, mit der Kita-Leitung hingegen am seltensten bei öffentlichen Trägern. Bei privat-nichtgemeinnützigen und öffentlichen Trägern kam es jedoch am ehesten vor, dass Personal gegen die Einschätzung der Kita-Leitung eingestellt wurde. Auch das Team wurde bei öffentlichen Trägern am wenigsten einbezogen. Bei Elterninitiativen kam sowohl das Gespräch mit dem Träger als auch mit der Kita-Leitung sowie das Hospitieren im Team am wahrscheinlichsten vor. Kita-Leitungen wurden hier auch am wenigsten wahrscheinlich ganz allein mit der Personalauswahl gelassen. Über den Verlauf der **Einarbeitung** (vgl. Abschnitt 2.4.1) waren öffentliche Träger am wenigsten informiert; privat-nichtgemeinnützige Träger waren in Bezug auf eine Belastung des Teams oder unangemessenes Verhalten gegenüber Kindern schlechter informiert. Gleichzeitig war die Entlastung des Teams bei öffentlichen Trägern auch weniger oft ein Grund für Kompromisse bei der Einstellung als bei den anderen Trägern (vgl. Abschnitt 2.1.6). Die Informiertheit des Trägers in Elterninitiativen war hingegen am stärksten. Auch in der weiteren Begleitung (vgl. Abschnitt 2.5.1) über die Einarbeitung hinaus waren Trägervertretungen der Elterninitiativen aktiver im Umgang mit Herausforderungen.

Bei Geiger (2019) zeigten sich weniger Unterschiede zwischen den Trägern bezüglich Personalentwicklungsmaßnahmen. Bei privat-gewerblichen Trägern wurde im Vergleich zu freien oder öffentlichen Trägern jedoch ein höheres **Engagement**

29 In der Befragung wurde die Trägerschaft der Einrichtung mittels folgender Kategorien erfasst: „Öffentlicher Träger“, „Freier Träger/privat-gemeinnützig (z. B. Caritas, AWO)“ (im Folgenden als „freigemeinnütziger Träger“ bezeichnet), „Freier Träger/privat-nichtgemeinnützig (z. B. Betriebskita)“ (im Folgenden als „privat-nichtgemeinnütziger Träger“ bezeichnet), „Elterninitiative“, „andere“ sowie „weiß ich nicht“. In der Auswertung abgebildet werden öffentliche, freigemeinnützige, privat-nichtgemeinnützige Träger sowie Elterninitiativen.

in der Auseinandersetzung mit und Einschätzung der Personalentwicklung deutlich. Träger übernahmen die **Verantwortung** häufiger selbst und notwendige **Strukturen** für die Umsetzung waren verlässlicher vorhanden. Dies würde mit den vorliegenden Ergebnissen dahingehend nicht ganz übereinstimmen, dass Vorstellungsgespräche etwas weniger wahrscheinlich mit privat-nichtgemeinnützigen Trägerverantwortlichen geführt werden (vgl. Abschnitt 2.1.3) und sie in der Einarbeitung über einige Prozesse unterdurchschnittlich gut informiert sind (vgl. Abschnitt 2.4.1). In Kitas in kommunaler Trägerschaft waren **Aufgabezuständigkeiten** laut Geiger (2019) im Gegensatz zu den Ergebnissen von Strehmel & Overmann (2018) seltener geklärt. Auch in dieser Studie wurde die **Personalgewinnung** jedoch eher von Trägerverantwortlichen übernommen (vgl. Kapitel 2.1).

Mader & Menz (2019) zufolge unterscheiden sich **Partizipationsmöglichkeiten** und -formen sowie **Steuerungsprozesse** und -stile der Träger nicht nach deren Rechtsform. Die vorliegenden Ergebnisse liefern hierzu jedoch einzelne Hinweise auf Unterschiede. Für weitere hier untersuchte Aspekte – darunter das ausgeschriebene und eingestellte Qualifikationsniveau (vgl. Abschnitt 2.1.1 und 2.1.2), fachliche Kompromisse bei der Einstellung und deren Gründe (vgl. Abschnitt 2.1.5 und 2.1.6), professionelle Einarbeitungsprozesse (vgl. Abschnitt 2.3.1) sowie den Umgang mit Weiterbildung (vgl. Abschnitt 2.5.1) – liegen bislang keine vergleichbaren Forschungsergebnisse vor. Sie wurden in den jeweiligen Kapiteln beschreibend dargestellt.

Der Deutsche Verein (2024) formuliert als Basis für fachlich fundiertes Handeln in der pädagogischen Arbeit ein professionelles **Organisations- und Personalmanagement**. Damit Kita-Leitungen und Fachkräfte den Förderauftrag nach § 22 SGB VIII mit den darauf bezogenen Grundsätzen allumfassend und professionell umsetzen können, ist auch ein hoher Anspruch des Trägers gegenüber seinen Pflichten als Arbeitgeber sowie für die **Qualität der pädagogischen Arbeit** notwendig. Strehmel & Overmann (2018) beschreiben als Ziel eine Veränderung des Handelns in der Praxis und somit eine Weiterentwicklung der pädagogischen Qualität in den Kitas, die durch den Träger mitverantwortet werden. Nach Mader & Menz (2019) richten sich Steuerungsprozesse der Träger v. a. auf den Habitus, das Selbstverständnis und die Praxis der Fachkräfte. Qualität ist damit nicht nur das Ziel von Steuerung, sondern Mittel zum Zweck für eine Steuerung durch Qualität des Trägers selbst. In den vorliegenden Ergebnissen sind Träger dahingehend zu wenig informiert über Personalentwicklungsprozesse – begonnen bei der Einstellung und Einarbeitung –, um die pädagogische Arbeit zu beeinflussen und auch an die nächsten Steuerungsebenen (Politik und Verwaltung) ein realistisches Bild der Herausforderungen in den Einrichtungen widerzuspiegeln.

Insgesamt unterstreichen die Ergebnisse, dass eine Qualitätssicherung der pädagogischen Praxis nicht allein auf Einrichtungsebene geleistet werden kann, sondern eine aktive **Wahrnehmung der Steuerungs- und Qualitätsverantwortung** durch den Träger voraussetzt. Die Rolle und Verantwortung von Trägern in Personalprozessen und der Qualitätssicherung ist bislang insbesondere hinsichtlich ihrer konkreten Umsetzung nur begrenzt untersucht. Die vorliegenden Ergebnisse unterstreichen daher den Bedarf, Trägerverantwortung stärker zu adressieren und die dafür erforderlichen rechtlichen, professionellen und finanziellen Rahmenbedingungen weiterzuentwickeln.

Während Kitas von Politik und Verwaltung direkt adressiert werden, etwa wenn es darum geht, sinkende Kompetenzniveaus von Kindern auszugleichen, bleibt häufig unberücksichtigt, welche Funktion Träger übernehmen müssen und welche Ressourcen und Strukturen sie benötigen, um auch unter schwierigen Rahmenbedingungen kontinuierlich Qualität zu sichern. Es wird deutlich, dass Schutz und Wohl nicht für alle Kinder verlässlich hergestellt werden können und die **Letztverantwortung** dafür bei den Trägern liegt. Dafür ist es notwendig, dass Träger über die Prozesse zur Einstellung, Einarbeitung und weiteren Begleitung von neuem Personal in den Kitas informiert sind, damit sie in ihrer Rolle auf einer intermediären Ebene adressiert werden und auf Basis der realen Bedingungen in der Praxis als Vermittler zwischen politischer Steuerung und pädagogischer Praxis fungieren können.

5 | Handlungsempfehlungen

Als Betreiber einer Kita befinden sich Träger in einer intermediären Rolle zwischen Einrichtungspraxis, Verwaltung und politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen. Die konkrete Ausgestaltung ihrer Funktionen als Träger wirkt sich so mittelbar auf die Qualität pädagogischer Praxis aus, beispielsweise durch die Arbeitsbedingungen, die sie schaffen oder auch durch ihre Personalentwicklung. Bereits in der Nationalen Qualitätsinitiative wurde Trägerqualität nicht auf Verwaltung und Finanzierung reduziert, sondern als strukturelle Steuerungsaufgabe verstanden (Kalicki et al., 2004; Fthenakis et al., 2003).

Stobbe (2021) geht davon aus, dass die Vielfalt und Qualität von Kitas stärker als bislang angenommen durch die jeweiligen Trägerorganisationen sowie durch die Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten zwischen Trägerverwaltung und Einrichtung geprägt werden. Insbesondere das Zusammenspiel zwischen Träger, pädagogischem Auftrag der Einrichtung und Fachkräfteteam sollte daher stärker in den wissenschaftlichen Fokus rücken. Stobbe beschreibt, dass bisher wenig Anforderungen an Trägerverantwortliche und die damit verbundene Qualität herangetragen bzw. gesetzlich bestimmt wurden und die Erlaubnis- und Aufsichtsbehörden nur eingeschränkte Möglichkeiten zur aktiven Einflussnahme auf die konkrete Einrichtungsqualität haben, die sich auf Mindeststandards beschränkt (vgl. hier auch BAG LJÄ, 2020). Institutioneller Organisationsaufbau, Kompetenz und Entscheidungsverteilung sollten demnach viel stärker in der Qualitätsdebatte berücksichtigt werden (Stobbe, 2021).

Dies unterstützen auch die hier dargelegten Ergebnisse sowie aktuelle Debatten zu Wohl, Schutz, Begleitung und Förderung der Kinder. Damit rückt einerseits in den Fokus, wie Träger ihre Einrichtungen fachlich begleiten, Zuständigkeiten klären und Qualität systematisch weiterentwickeln. Andererseits wird damit auch die Frage aufgeworfen, ob, wie und von wem überprüft wird, ob Träger ihre Funktionen fachlich angemessen bzw. gemäß verbindlich zu formulierender Standards erfüllen. Vorstellbar wäre beispielsweise ein kontinuierliches Monitoring.

Zugleich agieren Träger selbst innerhalb von äußeren Rahmenbedingungen, wie beispielsweise Bundes- und Landesrecht, kommunalen Vereinbarungen oder auch Finanzierungsbedingungen. So sind in die Bereitstellung und Gestaltung der Angebote für frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung auf verschiedenen Systemebenen multiple Akteure eingebunden. Professionelles Handeln in der Kindertagesbetreuung ist deshalb als Aufgabe und Ergebnis eines kompetenten Mehrebenen-Systems zu verstehen: Fachkräfte, Teams, Kita-Leitungen, Träger, Fachberatung sowie Politik und Verwaltung wirken gemeinsam an den Bedingungen pädagogischer Qualität sowie Personal-, Team- und Organisationsentwicklung mit (Urban et al., 2012).

Einrichtung bzw. Kita-Team

In der Gesamtschau wird deutlich, dass die Einarbeitung neu eingestellter Personen einen fachlichen und sozialen Integrationsprozess darstellt, in dem das Team eine zentrale Rolle spielt. Neue Mitarbeitende treten nicht nur in bestehende Abläufe ein, sondern auch in gewachsene Teamkulturen, pädagogische Routinen und unausgesprochene Erwartungen. Für Einrichtungen und Kita-Teams ergeben sich daraus zentrale Ansatzpunkte für die Gestaltung des Einstiegs neuer Mitarbeitender. **Professionelle Einarbeitungskonzepte** können Teams dabei unterstützen, diesen Einstieg transparenter und verlässlicher zu gestalten. Von Bedeutung sind eine Einführung in fachliche Standards, die pädagogische Konzeption, Kommunikationswege, Zuständigkeiten und Verfahren sowie eine Klärung dessen, welche Erwartungen an professionelles Handeln bestehen.

Einarbeitung umfasst damit mehr als die Weitergabe organisatorischer Informationen. Regelmäßige Reflexionsgespräche, Rückmeldungen zum pädagogischen Handeln und niedrigschwellige Möglichkeiten, Unsicherheiten anzusprechen, können neue Mitarbeitende darin unterstützen, Handlungssicherheit und -wissen zu entwickeln. Die dargestellten Ergebnisse legen nahe, dass alle Prozesse einer **professionellen Einarbeitung** in der Einrichtung (regelmäßige Reflexionsgespräche, Einarbeitung durch qualifiziertes Personal, Beobachtung der Interaktionen zwischen neuem Personal und Kindern, Sicherstellen einer gemeinsamen pädagogischen Grundhaltung, Alleinsein mit Kindern erst nach Risikoabschätzung) die Häufigkeit unangemessenen Verhaltens gegenüber Kindern senken (vgl. Abschnitt 2.3.2). Anzunehmen ist, dass dies insbesondere in heterogener werdenden Teams gilt, in denen unterschiedliche Qualifikationen, Berufsbiografien und pädagogische Orientierungen aufeinandertreffen.

Teams vermitteln nicht nur Routinen und Erfahrungswissen. Sie prägen auch, welche pädagogische Haltung im Alltag sichtbar wird, wie über Fehler gesprochen wird und ob Unsicherheiten offen bearbeitet werden können. Die Sicherstellung einer gemeinsamen pädagogischen Haltung, u. a. in Bezug auf angemessenes Verhalten gegenüber Kindern, sowie eine **Feedback- und Fehlerkultur** können auch die Wahrscheinlichkeit für Fehlverhalten gegenüber Kindern reduzieren (Lagemann et al., 2025). In diesem Sinne können Teams als lernende Gemeinschaften verstanden werden (z. B. Lochner & Cloos 2019). Feste Reflexionsformate, kollegiale Beratung und eine verlässliche Feedbackkultur sind zentrale Ansatzpunkte, um neue Mitarbeitende aktiv in fachliche Verständigungsprozesse einzubeziehen.

Dazu sollte das Team jedoch bereits bei der **Auswahl und Einstellung** von neuem Personal beteiligt werden und auch im **Verlauf der weiteren Begleitung** im laufenden pädagogischen Alltag aktiv und laufend unterstützt werden.

Kita-Leitung

Eine Schlüsselrolle kommt auch den Kita-Leitungskräften zu. Sie stehen an der Schnittstelle zwischen Träger, Team und neuen Mitarbeitenden. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Kita-Leitungen Einstellungs- und Einarbeitungsprozesse oftmals allein überlassen werden (vgl. Abschnitt 2.1.3, 2.1.4, 2.3.1 und 2.4.1). Da der Träger jedoch schlussendlich die rechtliche Letztverantwortung bei der Einstellung von neuem Personal innehat, ist die **Rollenklärung** zwischen Träger und Kita-Leitung von großer Bedeutung: Wer entscheidet, wer begleitet, wer führt Gespräche, wer erhebt Fortbildungsbedarfe, wer steuert bei Konflikten nach? Solche Fragen sind für eine gelingende Einarbeitung zentral.

Damit Kita-Leitungen an diesen Aufgaben mitwirken können, ist eine ausreichende und verlässlich geregelte **Leitungsausstattung** bedeutsam. Die Bertelsmann Stiftung (2017) empfiehlt eine Grundausrüstung von 20 Wochenstunden plus 0,35 Stunden pro Ganztagsbetreuungsäquivalent für Leitungskapazitäten. Zudem kann mit der Praxishilfe (Cramer & Münchow, 2017) eine Klärung, Transparenz und Bestimmung der erforderlichen Zeitkapazitäten für die Verantwortungsbereiche des Leitungshandeln geschaffen werden. In Bezug auf die **Klärung der Zuständigkeiten** zwischen Träger und Kita-Leitung bietet z. B. der Qualitätsrahmen für Träger von Kitas im Land Brandenburg ein Aufgabenprofil für die Kita-Leitung mit der Möglichkeit zur Zuordnung der Aufgaben an Träger oder Kita-Leitung sowie einer Selbstanalyse bzw. Festlegung von Zeitkontingenten (MBJS, 2018). Auch in der „Fachliche[n] Empfehlung zu den Aufgaben und fachlichen Anforderungen an Träger und Leitungen“ des Landes Thüringen findet sich ein Aufgabenprofil für Träger und Kita-Leitung (TMBJS, o. J.).

Träger delegieren jedoch häufig Aufgaben an Kita-Leitungskräfte, ohne diese transparent zu vereinbaren oder auch durch Maßnahmen zu unterstützen. Neben der Klärung der Zuständigkeiten sowie der Bereitstellung von ausreichenden Ressourcen sowie verlässlichen Kommunikationsstrukturen ist zudem auch die **Qualifikation und Weiterbildung** von Kita-Leitungskräften zentral, um diese wichtige Aufgabe zur Personal- und Qualitätsentwicklung ausfüllen zu können (Stobbe, 2021; Rückert, 2011).

Träger

Die Ergebnisse der Befragung verdeutlichen, dass Träger maßgeblich dafür verantwortlich sind, verlässliche **Rahmenbedingungen** zu schaffen, damit Personalauswahl, -einarbeitung und -begleitung systematisch erfolgen und nicht von den jeweiligen Bedingungen oder dem Engagement einzelner Einrichtungen abhängt. Ihr Handeln wirkt mittelbar und unmittelbar auf die pädagogische Praxis. Die Träger haben die Letztverantwortung, wer eingestellt wird, wie Aufgaben verteilt sind, welche Unterstützungsstrukturen vorhanden sind und wie Qualitätsentwicklung institutionell abgesichert ist.

Eine zentrale Unterstützungsstruktur, die Einrichtungen professionell begleiten kann, ist die **Fachberatung**. Im Rahmen der Möglichkeiten sind Träger dafür verantwortlich, diese Struktur zu gewährleisten, eine gute Zusammenarbeit zu ermöglichen und die Rahmenbedingungen (Anzahl der begleiteten Kitas, Aufgabenbereiche etc.) professionell zu gestalten. Im Sinne einer Professionalisierung bilden Träger dahingehend bereits gemeinsame Strukturen beispielsweise für Verwaltungs- oder auch Fachberatungsleistungen. Kleinere Träger nehmen z. B. oft übergeordnete Strukturen von Dachverbänden o. Ä. in Anspruch. Hier besteht jedoch nach wie vor Weiterentwicklungsbedarf (Strehmel, 2021). Andere Möglichkeiten für Teamentwicklung, Supervision oder Coaching müssen ebenfalls über den Träger zur Verfügung gestellt werden (Rückert, 2011; Schreyer et al., 2014).

Zentrale Ansatzpunkte für die Qualitätsentwicklung konnten in den dargestellten Ergebnissen als Kernaufgaben von Trägerqualität in den Einstellungs- und Einarbeitungsprozessen sowie in der anschließenden fachlichen Begleitung im pädagogischen Alltag identifiziert werden. Die vorliegende Studie macht deutlich, wie wichtig die **Informiertheit und Involviertheit** des Trägers in der Einarbeitung von neuem Personal und darüber hinaus für Begleitung, Förderung, Schutz und Wohl der Kinder ist. Damit verbunden ist ein konsequentes Handeln, wenn die Möglichkeit einer Gefährdung der Kinder besteht.

Träger können hierfür einen angemessenen Rahmen setzen, indem sie **Verfahren und Maßnahmen für Personalauswahl, Personaleinarbeitung, Probezeitgestaltung, Personalgespräche und Personalentwicklung** verbindlich beschreiben, systematisch umsetzen und dafür die Verantwortung übernehmen. Dazu gehören geklärte Zuständigkeiten und Transparenz über Arbeitsteilung und Aufgaben zwischen Träger, Kita-Leitung und Team; ein Einarbeitungsplan; definierte Zeitpunkte für Reflexions- und Entwicklungsgespräche sowie Verfahren zur Erhebung von Fortbildungsbedarfen. Träger gestalten die Organisationskultur und verlässliche Prozessstrukturen. Sie können und sollten Zugehörigkeit, Identifikation und Wohlbefinden von Kita-Leitungen und Fachkräften, Fachlichkeit und Verbindlichkeit, Beteiligung und Mitverantwortung sowie strategische Planung und Organisationsentwicklung bei sich verändernden Rahmenbedingungen und Trends sicherstellen (Rückert, 2011; Strehmel & Overmann, 2018; Geiger, 2019). Entscheidend ist, dass solche Standards nicht nur vereinbart und dokumentiert, sondern auch im Alltag überprüft, reflektiert und weiterentwickelt werden.

Besonders bedeutsam ist dafür ein stärkeres Bewusstsein der Träger für die **Weiterentwicklung der eigenen Strukturen und Fachlichkeit** (Riedel & Geiger, 2023). Trägerqualität zeigt sich neben der Erfüllung rechtlicher Mindestanforderungen auch darin, ob Träger ihre eigene Rolle reflektieren und weiterentwickeln, Zuständigkeiten klären und Einrichtungen in ihrer Qualitätsentwicklung systematisch begleiten. Trägerqualität und die Professionalisierung der jeweiligen Trägervertreter:innen sind dabei noch wenig beleuchtete Aspekte. Die Forschungslage verweist dabei auch auf eine Überforderung der Träger mit den an sie herangetragenen Anforderungen und Aufgaben, die eine bessere Vorbereitung, Qualifizierung, kontinuierliche Fort- und Weiterbildung sowie weitere (fachliche) Unterstützung erfordert (Blatter, 2021; Rückert, 2011).

Trägerverantwortliche sollten die Anforderungen an ihre Position kennen und ein professionelles Verständnis ihres Handelns entwickeln. Auch der Deutsche Verein (2024) empfiehlt hier ein pädagogisches Grundwissen und -verständnis. Durch eine fachliche Qualifizierung wird es Trägerverantwortlichen auch möglich, **pädagogische Prozesse** im Sinne der Qualitätssicherung und -entwicklung enger zu begleiten und zu verantworten. Dazu kön-

nen ein trägerspezifisches Profil, die Abstimmung der Einrichtungsziele zwischen Träger und Kita-Leitung sowie die Entwicklung und Umsetzung der pädagogischen Konzeption gehören, für die die Träger ebenfalls hauptverantwortlich sind (vgl. auch Rückert, 2011). Viele Träger(verbünde) haben sich hier bereits auf den Weg gemacht, Einrichtungs- und Trägerqualität zu professionalisieren.

Wissenschaft und Forschung kommt die Aufgabe zu, Trägerqualität, notwendige Kompetenzen sowie Möglichkeiten der professionellen Träger- und Organisationsentwicklung weiter zu untersuchen (Blatter, 2021; Strehmel, 2021). Dabei sollte insbesondere betrachtet werden, entlang welcher Themen und Konzepte Träger- und Organisationsentwicklung erfolgt, welche Rollen und Aufgaben Träger dabei übernehmen und wie unterschiedliche Akteur:innen einbezogen und beteiligt werden (Strehmel et al., 2025). Konkrete Ansatzpunkte hierfür konnten in der vorliegenden Studie identifiziert werden.

Politik und Verwaltung

Politische Vorgaben und Verwaltungsvorgaben auf Bundes-, Länder- sowie kommunaler Ebene können das pädagogische Handeln des Personals in den Kitas nur mittelbar adressieren. Bislang werden die Möglichkeiten sowie die Bedeutung der unmittelbaren Steuerung der Trägerebene allerdings noch vergleichsweise wenig in den Blick genommen. Träger müssen innerhalb der rechtlichen, finanziellen und administrativen Rahmenbedingungen agieren. Deshalb sind sowohl die verbindliche Regelung von Trägeraufgaben und -pflichten sowie ihre Einhaltung als auch **professionelle Rahmenbedingungen** und dafür notwendige **Finanzierungs- und Unterstützungsstrukturen** differenzierter in den Blick zu nehmen.

Auf **Bundesebene** können einheitliche **Standards** dazu beitragen, dass Trägerqualität bundesweit vergleichbar gestaltet werden kann und wird, sodass keine Abhängigkeit von lokalen Ressourcen, historisch gewachsenen Strukturen oder der Leistungsfähigkeit einzelner Träger bzw. Kommunen besteht. Dazu gehören beispielsweise Standards für die zweckgebundene Verwendung von öffentlichen Finanzmitteln sowie entsprechende Nachweispflichten, aber auch Anforderungen, die direkt die Einrichtungsebene betreffen, wie die Leitungsausstattung, Fachberatung, Fort- und Weiterbildung des Träger- sowie des Einrichtungspersonals, Zeiten für Reflexion oder auch Anforderungen an die Personalentwicklung.

Bund und Länder formulierten 2016 in ihrem Zwischenbericht selbst, dass die Verantwortung für die Personalentwicklung formal beim Träger als Arbeitgeber liege. Damit hänge ein Anspruch an die Professionalität des Trägers zusammen, ein Professionalisierungsbedarf insbesondere kleiner Träger werde angenommen sowie die Anbindung v. a. Letzterer in professionelle Strukturen werde als notwendig erachtet (BMFSFJ & JFMK, 2016).

Für die Erfüllung dieses Anspruchs benötigt es jedoch Unterstützung und rechtliche Orientierung. Die Anforderung der „**Zuverlässigkeit**“ des Trägers (§ 45 Abs. 2 Satz 2 Nr. 1 SGB VIII) im Bundesrecht ist bisher kaum konkretisiert. In einigen **Bundesländern** finden sich ein Qualitätsrahmen (MBJS, 2018), fachliche Empfehlungen (TMBJS, 2023) oder eine Orientierungshilfe (MB, 2025) zu Trägerqualität, -aufgaben und -anforderungen. Dazu findet sich auch ein Kapitel im Bildungsprogramm von Sachsen-Anhalt (MS, 2025). In Sachsen (SMK, 2011) war im bisherigen Bildungsprogramm ebenfalls ein Abschnitt zu den Aufgaben des Trägers zu finden. In der aktualisierten Version, die ab 2027 in Kraft tritt, findet sich dazu kein eigenes Kapitel mehr (SMK, 2026). In Hamburg wird über den Landesrahmenvertrag geregelt, dass die Träger selbst regelmäßig die Qualität ihrer pädagogischen Arbeit nach einem fachlich anerkannten Verfahren überprüfen. Im Kita-Prüfverfahren wird (lediglich) geprüft, ob eine solche Evaluation verankert ist. Zusätzlich steht eine behördliche Trägerberatung zur Verfügung (DV, 2023 & 2024; BASFI, 2018; BFSB, 2026).

Eine Konkretisierung für alle Bundesländer anhand bundesweiter Qualitätsstandards würde hier eine einheitliche Bildungs- und Angebotsqualität für jedes Kind unabhängig vom Wohnort unterstützen. Die benannten Handrei-

chungen auf Länderebene bieten dementsprechend teilweise Selbstevaluationsmaßnahmen, u. a. als Weiterentwicklung des Qualitätshandbuchs für Trägerqualität, das im Rahmen der Nationalen Qualitätsinitiative entstand (Fthenakis et al., 2003). In der Praxis werde dieses laut Altgeld & Stöbe-Blossey (2010) jedoch wenig genutzt und könne als Instrument selbst die Qualitätsentwicklung des Trägers noch nicht garantieren. Hierfür benötige es **Veränderungen der gesetzlichen Regelungen** sowie eine **Steuerung der Trägerqualität** (ebd.).

In den Blick genommen werden sollten dabei **Trägerqualifizierung** und (pädagogische) Eignungsanforderungen als Voraussetzungen für die Rolle als Träger. Dafür stellt z. B. die Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter ein Kompetenzprofil zur Verfügung (BAG LJÄ, 2020). Betrachtet man die langjährigen Bemühungen zu diesem Thema, die jedoch bisher nicht zu einer flächendeckenden Umsetzung geführt haben, stellt sich die Frage nach einer erhöhten Verbindlichkeit, kombiniert mit der regelmäßigen Feststellung der **Trägerqualität**, geregelt auf der Bundes- oder Länderebene. Die vorliegenden Ergebnisse zum Trägerhandeln in Personalauswahl, -ein- arbeitung und -begleitung sowie die Qualitätsunterschiede und Auswirkungen auf Schutz, Begleitung, Wohl und Förderung der Kinder verleihen diesem Bedarf deutlichen Nachdruck. Zeigen sie doch, dass diese Ebene bislang zu wenig als steuerungsrelevant adressiert wird.

Wenn Aufgaben und Pflichten von Trägern **rechtlich präzisiert** werden, könnte ihre Einhaltung beispielsweise durch ein Trägermonitoring überprüft und die Trägerqualität sichtbar gemacht werden. In die Entwicklung eines entsprechenden Konzepts müssten alle beteiligten Akteur:innen und Ebenen einbezogen werden sowie neben der Aufsicht auch Beratung, Unterstützung sowie eine auskömmliche Finanzierung der Träger gesichert und mit der Qualitätsentwicklung auf Einrichtungsebene verbunden werden.

Zu klären wäre dabei u. a. die Rolle der überörtlichen Träger der Kinder- und Jugendhilfe (**Landesjugendämter**) als Instanz, die für die Erteilung der Betriebserlaubnis sowie die örtliche Prüfung zuständig sind, gegenüber denen die Mitwirkungs- und Meldepflichten des Trägers gelten und die auch Tätigkeitsuntersagungen aussprechen können (§ 45–48 SGB VIII). Die **Kommunen und Jugendämter** sind hier in einer Doppelrolle als öffentliche Träger mit der Aufgabe der Bedarfsplanung und -deckung explizit zu betrachten.

Literatur

Altgeld, K. & Stöbe-Blossey, S. (2010): Die Trägerqualität und die Beschäftigungs- und Organisationsentwicklung in Kindertageseinrichtungen. In: Stöbe-Blossey, S. (Hrsg.): *Kindertagesbetreuung im Wandel. Perspektiven für die Organisationsentwicklung*, 195–222. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (AGJ) (2024): *Fachkräfte am Limit?! Arbeitsbelastungen in der Kinder- und Jugendhilfe und gesundheitsförderliche Strategien* [Positionspapier]. Am 24.09.2026 abgerufen von https://www.agj.de/fileadmin/files/positionen/2024/AGJ_Positionspapier_Fachkr%C3%A4fte_am_Limit.pdf

Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration Hamburg (BASFI) (2018): Landesrahmenvertrag „Kinderbetreuung in Tageseinrichtungen“. Am 31.07.2026 abgerufen von <landesrahmenvertrag-neu-data.pdf>

Behörde für Schule, Familie und Berufsbildung (BSFB) (2026): Kita-Trägerberatung und Kita-Bauangelegenheiten. <Kita-Trägerberatung und Bauangelegenheiten Hamburg – hamburg.de>

Berg, E. & Bock-Famulla, K. (2025): *Prekäre Professionalität?: Regionale Disparitäten in der Fachkraft-Quote von KiTa-Teams*. <https://doi.org/10.11586/2025072>

Bertelsmann Stiftung (2017): *Qualitätsausbau in KiTas 2017: 7 Fragen zur Personalausstattung für Führung und Leitung in deutschen KiTas, 7 Antworten der Bertelsmann Stiftung*. <https://doi.org/10.11586/2017008>

Bertelsmann Stiftung (2026a): Ländermonitor Frühkindliche Bildungssysteme. KiTas nach Anzahl der Kinder. Am 04.08.2026 abgerufen von <KiTas nach Anzahl der Kinder>

Bertelsmann Stiftung (2026b): Ländermonitor Frühkindliche Bildungssysteme. KiTas nach Träger. Am 04.08.2026 abgerufen von <KiTas nach Träger>

Birkel-Barmsen, J. (2024): Zum Personalrekrutierungserfolg von Kita-Trägern: Der Einfluss von kollektiven Anreizen und Trägermerkmalen auf die Dauer der Stellennachbesetzung. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 27(6), 1.447–1.466. <https://doi.org/10.1007/s11618-024-01286-9>

Blatter, K. (2021): *Die Rolle der Träger bei der Qualitätsentwicklung im System der frühen Bildung*. München: Deutsches Jugendinstitut e. V. Am 30.07.2026 abgerufen von https://www.dji.de/fileadmin/user_upload/bibs2021/DJI_Rolle_der_Traeger_Qualitaetsentwicklung_2021.pdf

Blatter, K., Michl, S., Schelle, R. & Kalicki, B. (2023): Qualitätsentwicklung in der Frühen Bildung: Akteure – Organisationen – Systeme. Eine Einführung. In: Schelle, R., Blatter, K., Michl, S., Kalicki, B. (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung in der Frühen Bildung. Akteure – Organisationen – Systeme*, 7–18. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.

Böwing-Schmalenbrock, M. & Tiedemann, C. (2019): Träger – eine wenig beachtete Einflussgröße der Kita-Landschaft. *Kommentierte Daten der Kinder- und Jugendhilfe*, 22(3), 13–18.

Boll, A. & Remsperger-Kehm, R. (2021): *Verletzendes Verhalten in Kitas: Eine Explorationsstudie zu Formen, Umgangswesen, Ursachen und Handlungserfordernissen aus der Perspektive der Fachkräfte*. Opladen: Barbara Budrich. <https://doi.org/10.3224/84742556>

- Boll, A. & Remsperger-Kehm, R. (2022):** *Verantwortlich handeln! Verletzendes Verhalten in der Kita gemeinsam verhindern*. Kiliansroda: verlag das netz.
- Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter (BAG LJÄ) (2020):** Orientierungshilfe „Kita-Träger als Qualitätsfaktor“: Qualitätskriterien für die Tätigkeit von Kita-Trägern aus Sicht der Betriebserlaubnisbehörden. Am 30.07.2026 abgerufen von [KitaQuaP-Abschlussbericht](#)
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2017):** Kindertagesbetreuung: Zoom. Zoom auf: Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung. Berlin. Am 03.09.2026 abgerufen von [Kita_Zoom_3_17_07_07.pdf](#)
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend & Jugend- und Familienministerkonferenz & Jugend- und Familienministerkonferenz (BMFSFJ & JFMK) (2016):** *Frühe Bildung weiterentwickeln und finanziell sichern. Zwischenbericht der BundLänderArbeitsgruppe*. Berlin.
- Cramer, M. & Münchow, A. (mit Verlag Bertelsmann Stiftung) (2017):** *Führungs- und Leitungstätigkeiten in KiTas systematisch identifizieren und reflektieren: Eine Praxishilfe*. Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1993):** Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. *Zeitschrift für Pädagogik*, 39(2), 223–238. <https://doi.org/10.25656/01:11173>
- Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband – Gesamtverband e. V. (DPWV, Hrsg.) (2020):** Der Gute-KiTa-Bericht 2020. Bedarfe der Träger und Maßnahmen der Länder. Am 30.07.2026 abgerufen von [200526-gute-kita-bericht.pdf](#)
- Deutscher Verein (DV) (2023):** Empfehlungen des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e. V. zur erforderlichen Zuverlässigkeit von Trägern nach § 45 SGB VIII. Am 30.07.2026 abgerufen von [Empfehlungen des Deutschen Vereins für öffentliche und private... – Deutscher Verein](#)
- Deutscher Verein (DV) (2024):** Empfehlungen des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e. V. zur Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität von Kita-Trägern. Am 30.07.2026 abgerufen von [Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität von Kita-Trägern](#)
- Diskowski, D. (2026):** Analyse der landesrechtlichen Bestimmungen zu Aspekten der Kooperation verschiedener Professionen und Arbeitsteilung in Kindertageseinrichtungen. In: Pestalozzi-Fröbel-Verband e. V. (Hrsg.): *Arbeitsteilung und Professionalisierung in der frühen Bildung: Dokumentenanalyse der Länderregelungen und Forschungsüberblick. Vorstudie*, 8–19. <https://doi.org/10.25656/01:35154>
- EU – European Union (2011):** *Competence Requirements in Early Childhood Education and Care. A Study for the European Commission General Directorate for Education and Culture. Final Report*. Verfügbar unter: <http://www.uel.ac.uk/wwwmedia/schools/cass/stafffiles/CoRe-final-report-2011.pdf>
- EU – European Union (2021):** *Childhood Education and Care: How to recruit, train and motivate well-qualified staff*. Luxembourg: European Union.
- Fackler, S., Herrmann, S., Meiner-Teubner, C., Bopp, C., Kuger, S. & Kalicki, B. (Hrsg.) (2024):** *ERiK-Forschungsbericht IV – Befunde des indikatorengestützten Monitorings zum KiQuTG*. Bielefeld: wbv Media. <https://doi.org/10.3278/9783763977833>

Fröhlich-Gildhoff, K., Nentwig-Gesemann, I. & Pietsch, S. (2011): *Kompetenzorientierung in der Qualifizierung frühpädagogischer Fachkräfte: Eine Expertise der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte*. WiFF Expertise, Band 19. München

Fthenakis, W. E., Hanssen, K., Oberhuemer, P. & Schreyer, I. (Hrsg.) (2003): *Träger zeigen Profil: Qualitätshandbuch für Träger von Kindertageseinrichtungen* (1. Aufl.) Beltz.

Geiger, K. (2019): *Personalgewinnung. Personalentwicklung. Personalbindung. Eine bundesweite Befragung von Kindertageseinrichtungen*. WiFFStudien, Band 32. München: Deutsches Jugendinstitut. <https://doi.org/10.25656/01:28505>

Hogrebe, N. (2016): Segregation im Elementarbereich – Mobilität und Trägerschaft. *Zeitschrift für Grundschulforschung*, 9(1), 20–33.

Hohmann, K. & Wedewardt, L. (2025): Die Bedürfnisorientierte Pädagogik – Für ein gewaltbewusstes, achtsames Miteinander. Am 04.08.2026 abgerufen von [3-2025_Kita-Fachtext_Hohmann-Wedewardt_Beduerfnisorientierte_Paedagogik_in_der_Kita.pdf](https://www.kita-fachtext.de/Hohmann-Wedewardt_Beduerfnisorientierte_Paedagogik_in_der_Kita.pdf)

Kalicki, B., Jäger, R., Hanssen, K., Nagel, B., Schreyer, I. & Oberhuemer, P. (2004): *Forschungsprojekt Trägerqualität. Entwicklung von Kriterien zur Erfassung der Qualität der Arbeit von Trägern sowie Erarbeitung und Erprobung eines handhabbaren Feststellungsverfahrens – Teilprojekt V der Nationalen Qualitätsinitiative im System der Tageseinrichtungen für Kinder (NQI). Ergebnisbericht zur bundesweiten Befragung von Rechtsträgern im System der Tageseinrichtungen für Kinder*. München

Klaudy, E. K., Köhling, K., Micheel, B. & Stöbe-Blossey, S. (2016): *Nachhaltige Personalwirtschaft für Kindertageseinrichtungen. Herausforderungen und Strategien*. Düsseldorf.

Lagemann, M., Dobelmann, N. & Bock-Famulla, K. (2025): *Teamarbeit in KiTas: Zentral für Schutz und Wohlbefinden von Kindern: Praxis zeigt dringenden Handlungsbedarf!* <https://doi.org/10.11586/2025109>

Lochner, B. & Cloos, P. (2019): Teams und Teamarbeit in der Frühpädagogik. Ein Forschungsüberblick. In: Cloos, P., Fabel-Lamla, M., Lochner, B. & Kunze, K. (Hrsg.): *Pädagogische Teamgespräche. Methodische und theoretische Perspektiven eines neuen Forschungsfeldes*, 53–70. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.

Mader, M. & Menz, M. (2019): Steuerung im Elementarbereich – Qualitätssicherung und -entwicklung aus Sicht von Trägern. In: *Diskurs Kindheits- und Jugendforschung* (2), 213–226. Leverkusen: Verlag Barbara Budrich.

Meiner-Teubner, C., Fuchs-Rechlin, K., Madeira-Firmino, N., Birkel-Barmsen, J., Wallußek, N. & Atkaya, T. (2023): *Träger und ihre Kitas. Fachliche und personelle Steuerung durch die Einrichtungsträger (TrEiKoAbschlussbericht)*. Dortmund/München: Forschungsverbund DJI/TU Dortmund.

Meyer, N. & Alsago, E. (2025): Verletzendes Verhalten in der Kindertagesbetreuung: Anspruch und Realität (ver.di-Schriften zur Sozialen Arbeit, 2). Berlin: ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft. Am 15.10.2025 abgerufen von <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-101648-4>

Meyer, N., & Buballa, W. (2025): *Wer darf in KiTas pädagogisch tätig sein?: Veränderungen rechtlicher Rahmenbedingungen und ihre Bedeutung für die Professionalisierung frühkindlicher Bildung, Betreuung und Erziehung*, 2.019–2.025. <https://doi.org/10.11586/2025077>

Mierendorff, J., Ernst, T. & Mader, M. (2013): EBD Working Paper Intro. Das Projekt „Elementare Bildung und Distinktion“. Halle.

Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Gleichstellung Sachsen-Anhalt (MS) (2025): *Bildungsprogramm für Kindertageseinrichtungen in Sachsen-Anhalt*. Bildung: elementar – Bildung von Anfang an Fortschreibung 2025. Berlin: wamiki.

Ministerium für Bildung, Jugend und Sport Brandenburg (MBS) (2018): Ein Qualitätsrahmen für Träger von Kindertageseinrichtungen im Land Brandenburg. Konzept (Diskussionspapier). Am 30.07.2026 abgerufen von [Qualitätsrahmen für Kita-Träger](#)

Ministerium für Bildung, Jugend und Sport Thüringen (TMBJS) (2023): Fachliche Empfehlung zu den Aufgaben und fachlichen Anforderungen an Träger und Leitungen von Kindertageseinrichtungen, Beschluss-Reg.-Nr. 116/18 des Landesjugendhilfeausschusses Thüringen vom 10. Dezember 2018, 2. akt. Auflage, Erfurt. Am 30.07.2026 abgerufen von [Fachliche_Empfehlung_Traeger_und_Leitungen_von_Kitas.pdf](#)

Ministerium für Bildung, Jugend und Sport Thüringen (TMBJS) (o. J.): Fachliche Empfehlung zu den Aufgaben und fachlichen Anforderungen an Träger und Leitungen von Kindertageseinrichtungen. Aufgabenprofil. Am 30.07.2026 abgerufen von [fachliche_empfehlung_trager_und_leitungen_von_kitas_aufgabenprofil.docx](#)

Ministerium für Bildung Rheinland-Pfalz (MB) (2014): *Bildungs- und Erziehungsempfehlungen für Kindertagesstätten in Rheinland-Pfalz plus Qualitätsempfehlungen* (4. Aufl.). Verlag an der Ruhr.

Ministerium für Bildung Rheinland-Pfalz (MB) (2025): Gute Trägerqualität in Tageseinrichtungen für Kinder in Rheinland-Pfalz sicherstellen. Orientierungshilfe zu erforderlichen Kenntnissen und maßgeblichen Kompetenzen zur verantwortungsvollen Ausübung von Trägerverantwortung. Am 30.07.2026 abgerufen von [Traegerqualita-et_Anforderungen_und_Kompetenzen.pdf](#)

Nachtigall, C., Stadler, K., & Fuchs-Rechlin, K. (2021): *Berufliche Wege in Kitas: Einstiege – Ausstiege – Aufstiege. Eine qualitative Interviewstudie*. WiFFStudien, Band 33. München: Deutsches Jugendinstitut. <https://doi.org/10.36189/wiff12021>

Nagel, B. & Kalicki, B. (2006): Vielfältig und bunt – die Landschaft der Kitaträger in Deutschland. In: Hugoth, M. & Roth, X. (Hrsg.): *Handbuch für Träger von Kindertageseinrichtungen*. München, Teil 2, 21: Strukturelle Entwicklungen in der Trägerlandschaft, 1–26.

Nagel-Prinz, S. M., Paulus, P., Münchow, A., Gediga, G., Wurster, S. & Bertelsmann Stiftung (2020): *Kontextbedingungen des Leitungshandelns in KiTas: Gegenwärtige und antizipierte Wirklichkeiten; Ergebnisse einer bundesweiten Befragung von KiTa-Leiterinnen und KiTa-Leitern*. <https://doi.org/10.11586/2019076>

Nentwig-Gesemann, I., Nicolai, K. & Köhler, L. (2016): *KiTa-Leitung als Schlüsselposition. Erfahrungen und Orientierungen von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Am 31.07.2026 abgerufen von: [Studie_WB_kitaleitung_als_schluesselform_2016.pdf](#)

Riedel, B. & Geiger, K. (2023): Neue Träger und ihre Qualität. Profile und Strategien neuer Träger in drei Städten. In: Schelle, R., Blatter, K., Michl, S. & Kalicki, B. (Hrsg.). *Qualitätsentwicklung in der Frühen Bildung: Akteure – Organisationen – Systeme*, 19–37. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.

- Riedel, B., Geiger, K., Otremba, K. & Dingfelder, J. (2022):** *Eine neue Generation von Kita-Trägern. Herausforderungen und Chancen für Qualität und Qualitätssicherung in der frühkindlichen Bildung und Betreuung.* München: Deutsches Jugendinstitut e. V. <https://doi.org/10.25656/01:30524>
- Rückert, S. (2011):** *Herausforderung Kindergarten – Kindergartenträger und ihre Einrichtung. Trägeraufgaben und Trägerstrukturen im Wandel.* Zugelassen: Tübingen, Univ., Diss., 2010. Berlin/Münster.
- Sächsisches Staatsministerium für Kultus (SMK, Hrsg.) (2011):** *Der Sächsische Bildungsplan – ein Leitfaden für pädagogische Fachkräfte in Krippen, Kindergärten und Horten sowie für Kindertagespflege.* Weimar, Berlin: verlag das netz.
- Sächsisches Staatsministerium für Kultus (SMK, Hrsg.) (2026):** Sächsischer Erziehungs- und Bildungsplan. Ein Leitfaden für pädagogische Fachkräfte und Kindertagespflegepersonen in Kinderkrippen, Kindergärten und Horten sowie Kindertagespflege. Am 31.07.2026 abgerufen von: [Download: Sächsischer Erziehungs- und Bildungsplan | Sächsischer Kita-Bildungsserver](#)
- Schäfer, G. E. & Alemzadeh, M. (2012):** *Wahrnehmendes Beobachten. Beobachtung und Dokumentation am Beispiel der Lernwerkstatt Natur.* Weimar/Berlin: verlag das netz.
- Schreyer, I., Krause, M., Brandl, M. & Schilling, M. (2014):** *Arbeitsplatz und Qualität in Kitas (AQUA).* München: Deutsches Jugendinstitut.
- Stobbe, B. (2021):** Die vernachlässigte Dimension im System zur Qualitätsentwicklung. *KiTa aktuell Ba-Wü* (5), 126–129. Am 30.07.2026 abgerufen von [69368105_KiTA_BW_2021_05_Innenteil.indb](#)
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2025a):** Tageseinrichtungen, Pädagogisches Personal, Kinder, Genehmigte Plätze, Gruppen: Deutschland, Stichtag. Am 04.08.2026 abgerufen von: <https://genesis.destatis.de/datenbank/online/statistic/22541/table/22541-0001>
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2025b):** Durchschnittsalter des pädagogischen, Leitungs- und Verwaltungspersonals: Deutschland, Stichtag, Arbeitsbereich, Geschlecht. Am 04.08.2026 abgerufen von: [GENESIS-Online – Tabelle „Durchschnittsalter des pädagogischen, Leitungs- und Verwaltungspersonals: Deutschland, Stichtag, Arbeitsbereich, Geschlecht“](#)
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2025c):** Pädagogisches, Leitungs- und Verwaltungspersonal: Deutschland, Stichtag, Geschlecht, Altersgruppen. Am 04.08.2026 abgerufen von: [GENESIS-Online – Tabelle „Pädagogisches, Leitungs- und Verwaltungspersonal: Deutschland, Stichtag, Geschlecht, Altersgruppen“](#)
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2025d):** Tageseinrichtungen, Kinder, Genehmigte Plätze: Bundesländer, Stichtag. Am 04.08.2026 abgerufen von: [GENESIS-Online – Tabelle „Tageseinrichtungen, Kinder, Genehmigte Plätze: Bundesländer, Stichtag“](#)
- Strehmel, P. (2021):** Professionelle Personalentwicklung in einer heterogenen Trägerlandschaft der Kindertagesbetreuung. *Frühe Bildung*, 10(4), 198–206. <https://doi.org/10.1026/2191-9186/a000537>
- Strehmel, P., Lattner, K. & Cloos, P. (2025):** Schwerpunkt „Träger- und Organisationsentwicklung“. *Frühe Bildung*, 14(1), 1–2. <https://doi.org/10.1026/2191-9186/a000696>
- Strehmel, P. & Overmann, J. (2018):** *Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen. Ziele, Strategien und Rolle der Träger.* Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF Studien, Band 28. München.

Urban, M., Vandenbroeck, M., Van Laere, K., Lazzari, A. & Peeters, J. (2012): Towards Competent Systems in Early Childhood Education and Care. Implications for Policy and Practice. *European Journal of Education*, 47(4), 508–526. DOI: 10.1111/ejed.12010.

Viernickel, S. (2015): Die AWiFF-Förderlinie in der frühpädagogischen Forschungslandschaft. In: König, A., Leu, H. R. & Viernickel, S. (Hrsg.): *Forschungsperspektiven auf Professionalisierung in der Frühpädagogik. Empirische Befunde der AWiFF-Förderlinie*, 21–46. Weinheim/Basel.

Wallußek, N., Böwing-Schmalenbrock, M. & Meiner-Teubner, C. (2022): *Kitas im Trägervergleich: Eine vergleichende Analyse mit Fokus auf Kitas der katholischen Kirche/Caritas, EKD/Diakonie, AWO und des DRK*. Eigenverlag Forschungsverbund DJI/TU Dortmund an der Fakultät 12 der Technischen Universität Dortmund.

Weltzien, D., Fröhlich-Gildhoff, K., Strohmer, J., Reutter, A. & Tinius C. (2016): *Multiprofessionelle Teams in Kindertageseinrichtungen. Evaluation der Arbeitsprozesse und Arbeitszufriedenheit von multiprofessionell besetzten Teams in Baden-Württemberg*. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.

Anhang

In den Tabellen im Anhang sind bei den Prozentangaben rundungsbedingte Abweichungen von 100 % möglich.

Anhang 1 | Verteilung der Stichprobe auf die Bundesländer

Bundesland	Gesamtheit der Einrichtungen zum Stichtag 01.03.25*		Stichprobe der Befragung	
	Prozent	N	Prozent	N
Baden-Württemberg	16,5 %	10.047	9,3 %	376
Bayern	17,2 %	10.511	15,5 %	627
Berlin	4,7 %	2.871	3,1 %	127
Brandenburg	3,3 %	2.036	2,9 %	119
Bremen	0,8 %	492	1,2 %	50
Hamburg	1,9 %	1.164	2,9 %	117
Hessen	7,4 %	4.514	9,8 %	395
Mecklenburg-Vorpommern	1,9 %	1.142	0,6 %	26
Niedersachsen	9,9 %	6.023	10,9 %	440
Nordrhein-Westfalen	17,8 %	10.884	20,7 %	837
Rheinland-Pfalz	4,6 %	2.782	9,7 %	394
Saarland	0,8 %	505	3,4 %	136
Sachsen	5,0 %	3.050	3,7 %	149
Sachsen-Anhalt	3,0 %	1.807	1,6 %	66
Schleswig-Holstein	3,1 %	1.863	0,9 %	38
Thüringen	2,2 %	1.340	3,8 %	152
Ost	20,1 %	12.246	15,8 %	639
West	79,9 %	48.785	84,2 %	3.410
Deutschland	100,0 %	61.031	100,0 %	4.049

* Eigene Berechnung nach: Statistisches Bundesamt (Destatis) (2025): Tageseinrichtungen, Kinder, Genehmigte Plätze: Bundesländer, Stichtag. [GENESIS-Online – Tabelle „Tageseinrichtungen, Kinder, Genehmigte Plätze: Bundesländer, Stichtag“](#)

Anhang 2 | Kompromisse bei (manchen) neu eingestellten Personen in Bezug auf Einstellungskriterien, nach Trägern

	Öffentlicher Träger			Freier Träger / privat-gemeinnützig		
	N	keine Kompromisse eingegangen	Kompromisse eingegangen	N	keine Kompromisse eingegangen	Kompromisse eingegangen
Qualifikationsniveau	1.036	64,6%	35,4%	1.564	66,2%	33,8%
Kindorientierte Haltung	1.012	79,1%	21,0%	1.548	84,2%	15,8%
Umgang mit den Kindern	1.004	76,9%	23,1%	1.533	81,7%	18,3%
Fundierte fachliches Wissen	1.015	43,8%	56,2%	1.542	43,9%	56,1%
Zukünftige Team-Kolleg:innen	972	55,6%	44,4%	1.504	58,5%	41,5%
Eigenes Handeln und Haltung	950	58,4%	41,6%	1.497	61,1%	38,9%
Professionalisierung	950	64,0%	36,0%	1.492	66,3%	33,7%
Teamfähigkeit	969	66,6%	33,4%	1.503	69,1%	30,9%

	Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig			Elterninitiative		
	N	keine Kompromisse eingegangen	Kompromisse eingegangen	N	keine Kompromisse eingegangen	Kompromisse eingegangen
Qualifikationsniveau	58	60,3%	39,7%	71	70,4%	29,6%
Kindorientierte Haltung	57	79,0%	21,1%	73	79,5%	20,6%
Umgang mit den Kindern	57	79,0%	21,1%	72	79,2%	20,8%
Fundierte fachliches Wissen	57	42,1%	57,9%	72	48,6%	51,4%
Zukünftige Team-Kolleg:innen	56	64,3%	35,7%	71	69,0%	31,0%
Eigenes Handeln und Haltung	56	57,1%	42,9%	71	73,2%	26,8%
Professionalisierung	56	67,9%	32,1%	72	76,4%	23,6%
Teamfähigkeit	55	65,5%	34,6%	70	82,9%	17,1%

Anhang 3 | Umgang mit neuem pädagogischem Personal in der Kita, mit Werten für „war noch nie relevant“

	trifft bei allen zu	trifft bei manchen zu	trifft bei (eigentlich) niemandem zu	war noch nie relevant	weiß ich nicht	N
Sicherstellung gemeinsamer pädagogischer Grundhaltung	83,3 %	14,7 %	1,3 %	0,6 %	0,1 %	2.796
Team hat Interaktionen mit Kindern im Blick	77,3 %	19,4 %	2,0 %	0,8 %	0,5 %	2.798
Neues Personal früh allein mit Kindern	14,5 %	40,5 %	41,1 %	3,7 %	0,1 %	2.777
Alleinsein mit Kindern erst ohne erkennbares Risiko	54,6 %	28,2 %	10,0 %	6,8 %	0,4 %	2.743
Einarbeitung durch qualifiziertes Personal	73,4 %	20,0 %	4,5 %	1,9 %	0,3 %	2.792
Regelmäßige Reflexionsgespräche	64,1 %	29,4 %	4,8 %	1,5 %	0,3 %	2.792
Weiter- / Nachqualifizierung bei Bedarf	30,8 %	23,6 %	16,3 %	25,7 %	3,7 %	2.674
Kündigung bei möglicher Gefährdung	51,8 %	17,0 %	8,8 %	18,9 %	3,6 %	2.728

| BertelsmannStiftung

Anhang 3a | Sicherstellung gemeinsamer pädagogischer Grundhaltung, mit Werten für „war noch nie relevant“, nach Trägern (N = 2.648)

	trifft bei allen zu	trifft bei manchen zu	trifft bei (eigentlich) niemandem zu	war noch nie relevant	weiß ich nicht	N
Öffentlicher Träger	81,1 %	16,6 %	1,2 %	1,1 %	0,0 %	1.006
Freier Träger / privat-gemeinnützig	85,0 %	13,2 %	1,4 %	0,3 %	0,1 %	1.519
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	71,9 %	24,6 %	3,5 %	0,0 %	0,0 %	57
Elterninitiative	86,4 %	12,1 %	0,0 %	1,5 %	0,0 %	66

| BertelsmannStiftung

Anhang 3b | Einarbeitung durch qualifiziertes Personal, mit Werten für „war noch nie relevant“, nach Trägern (N = 2.644)

	trifft bei allen zu	trifft bei manchen zu	trifft bei (eigentlich) niemandem zu	war noch nie relevant	weiß ich nicht	N
Öffentlicher Träger	71,9 %	20,3 %	5,3 %	2,3 %	0,2 %	1.003
Freier Träger / privat-gemeinnützig	74,2 %	20,2 %	3,4 %	1,9 %	0,3 %	1.518
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	64,9 %	28,1 %	7,0 %	0,0 %	0,0 %	57
Elterninitiative	80,3 %	12,1 %	7,6 %	0,0 %	0,0 %	66

| BertelsmannStiftung

Anhang 3c | Team hat Interaktionen mit Kindern im Blick, mit Werten für „war noch nie relevant“, nach Trägern (N = 2.650)

	trifft bei allen zu	trifft bei manchen zu	trifft bei (eigentlich) niemandem zu	war noch nie relevant	weiß ich nicht	N
Öffentlicher Träger	76,6 %	20,0 %	2,2 %	0,8 %	0,5 %	1.002
Freier Träger / privat-gemeinnützig	77,4 %	19,4 %	1,9 %	0,8 %	0,5 %	1.525
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	80,7 %	15,8 %	3,5 %	0,0 %	0,0 %	57
Elterninitiative	83,3 %	15,2 %	1,5 %	0,0 %	0,0 %	66

| BertelsmannStiftung

Anhang 3d | Neues Personal früh allein mit Kindern, mit Werten für „war noch nie relevant“, nach Trägern (N = 2.629)

	trifft bei allen zu	trifft bei manchen zu	trifft bei (eigentlich) niemandem zu	war noch nie relevant	weiß ich nicht	N
Öffentlicher Träger	16,9 %	40,3 %	38,4 %	4,3 %	0,1 %	995
Freier Träger / privat-gemeinnützig	13,6 %	41,4 %	42,0 %	2,8 %	0,2 %	1.513
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	7,0 %	33,3 %	54,4 %	5,3 %	0,0 %	57
Elterninitiative	12,5 %	25,0 %	54,7 %	7,8 %	0,0 %	64

| BertelsmannStiftung

Anhang 3e | Alleinsein mit Kindern erst ohne erkennbares Risiko, mit Werten für „war noch nie relevant“, nach Trägern (N = 2.599)

	trifft bei allen zu	trifft bei manchen zu	trifft bei (eigentlich) niemandem zu	war noch nie relevant	weiß ich nicht	N
Öffentlicher Träger	49,5 %	29,4 %	11,6 %	9,2 %	0,3 %	986
Freier Träger / privat-gemeinnützig	56,8 %	28,2 %	9,1 %	5,5 %	0,5 %	1.492
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	62,5 %	19,6 %	12,5 %	5,4 %	0,0 %	56
Elterninitiative	63,1 %	21,5 %	9,2 %	6,2 %	0,0 %	65

| BertelsmannStiftung

Anhang 3f | Regelmäßige Reflexionsgespräche, mit Werten für „war noch nie relevant“, nach Trägern (N = 2.646)

	trifft bei allen zu	trifft bei manchen zu	trifft bei (eigentlich) niemandem zu	war noch nie relevant	weiß ich nicht	N
Öffentlicher Träger	63,8 %	28,9 %	4,8 %	2,2 %	0,3 %	1.000
Freier Träger / privat-gemeinnützig	64,3 %	29,7 %	4,7 %	0,9 %	0,3 %	1.523
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	68,4 %	24,6 %	5,3 %	1,8 %	0,0 %	57
Elterninitiative	59,1 %	34,9 %	6,1 %	0,0 %	0,0 %	66

| BertelsmannStiftung

Anhang 3g | Weiter- / Nachqualifizierung bei Bedarf, mit Werten für „war noch nie relevant“, nach Trägern (N = 2.538)

	trifft bei allen zu	trifft bei manchen zu	trifft bei (eigentlich) niemandem zu	war noch nie relevant	weiß ich nicht	N
Öffentlicher Träger	25,0 %	23,3 %	18,5 %	28,8 %	4,5 %	962
Freier Träger / privat-gemeinnützig	34,9 %	23,2 %	14,7 %	24,2 %	3,0 %	1.456
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	29,1 %	29,1 %	27,3 %	12,7 %	1,8 %	55
Elterninitiative	33,9 %	20,0 %	15,4 %	29,2 %	1,5 %	65

| BertelsmannStiftung

Anhang 3h | Kündigung bei möglicher Gefährdung, mit Werten für „war noch nie relevant“, nach Trägern (N = 2.587)

	trifft bei allen zu	trifft bei manchen zu	trifft bei (eigentlich) niemandem zu	war noch nie relevant	weiß ich nicht	N
Öffentlicher Träger	44,3 %	18,1 %	11,5 %	21,9 %	4,3 %	975
Freier Träger / privat-gemeinnützig	56,8 %	16,7 %	6,8 %	16,5 %	3,2 %	1.494
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	61,8 %	12,7 %	12,7 %	12,7 %	0,0 %	55
Elterninitiative	47,6 %	19,1 %	3,2 %	30,2 %	0,0 %	63

| BertelsmannStiftung

Anhang 4 | Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach Einarbeitung durch qualifiziertes Personal, ohne Werte für „kann ich nicht einschätzen“ (N = 2.356)

Einarbeitung durch qualifiziertes Personal	Häufigkeit unangemessenen Verhaltens					N
	nie	an wenigen Tagen	an einigen Tagen	an den meisten Tagen	(fast) jeden Tag	
Trifft bei (eigentlich) niemandem zu	5,7 %	49,1 %	27,4 %	7,5 %	10,4 %	106
Trifft bei manchen zu	4,7 %	56,3 %	28,8 %	6,3 %	3,9 %	490
Trifft bei allen zu	12,6 %	67,8 %	15,2 %	2,7 %	1,7 %	1.760

| BertelsmannStiftung

Anhang 5 | Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach Interaktionen durch Team im Blick, ohne Werte für „kann ich nicht einschätzen“ (N = 2.379)

Interaktionen im Blick	Häufigkeit unangemessenen Verhaltens					N
	nie	an wenigen Tagen	an einigen Tagen	an den meisten Tagen	(fast) jeden Tag	
Trifft bei (eigentlich) niemandem zu	9,5 %	35,7 %	35,7 %	11,9 %	7,1 %	42
Trifft bei manchen zu	5,2 %	55,8 %	27,5 %	7,1 %	4,5 %	466
Trifft bei allen zu	12,0 %	67,1 %	16,4 %	2,6 %	1,9 %	1.871

| BertelsmannStiftung

Anhang 6 | Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach Sicherstellung einer gemeinsamen pädagogischen Grundhaltung, ohne Werte für „kann ich nicht einschätzen“ (N = 2.393)

Gemeinsame pädagogische Grundhaltung	Häufigkeit unangemessenen Verhaltens					N
	nie	an wenigen Tagen	an einigen Tagen	an den meisten Tagen	(fast) jeden Tag	
Trifft bei (eigentlich) niemandem zu	0,0 %	42,9 %	32,1 %	14,3 %	10,7 %	28
Trifft bei manchen zu	5,5 %	49,3 %	31,4 %	8,1 %	5,8 %	347
Trifft bei allen zu	11,8 %	67,3 %	16,5 %	2,6 %	1,7 %	2.018

| BertelsmannStiftung

Anhang 7 | Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach Weiter- / Nachqualifizierung bei Bedarf, ohne Werte für „kann ich nicht einschätzen“ (N = 1.619)

Weiter- / Nachqualifizierung	Häufigkeit unangemessenen Verhaltens					N
	nie	an wenigen Tagen	an einigen Tagen	an den meisten Tagen	(fast) jeden Tag	
Trifft bei (eigentlich) niemandem zu	5,6 %	53,3 %	26,4 %	8,8 %	5,9 %	375
Trifft bei manchen zu	7,3 %	64,9 %	22,7 %	3,3 %	1,8 %	547
Trifft bei allen zu	15,8 %	66,6 %	13,3 %	2,6 %	1,7 %	697

| BertelsmannStiftung

Anhang 8a | Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach regelmäßigen Reflexionsprozessen (N = 2.445)

Regelmäßige Reflexionsprozesse	Häufigkeit unangemessenen Verhaltens						N
	nie	an wenigen Tagen	an einigen Tagen	an den meisten Tagen	(fast) jeden Tag	kann ich nicht einschätzen	
Trifft bei (eigentlich) niemandem zu	7,8 %	51,7 %	23,3 %	6,9 %	6,0 %	4,3 %	116
Trifft bei manchen zu	6,8 %	59,2 %	22,0 %	5,2 %	3,0 %	3,8 %	735
Trifft bei allen zu	12,1 %	64,6 %	16,2 %	2,5 %	1,7 %	3,0 %	1.594

| BertelsmannStiftung

Anhang 8b | Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach regelmäßigen Reflexionsprozessen, ohne Werte für „kann ich nicht einschätzen“ (N = 2.365)

Regelmäßige Reflexionsprozesse	Häufigkeit unangemessenen Verhaltens					N
	nie	an wenigen Tagen	an einigen Tagen	an den meisten Tagen	(fast) jeden Tag	
Trifft bei (eigentlich) niemandem zu	8,1 %	54,1 %	24,3 %	7,2 %	6,3 %	111
Trifft bei manchen zu	7,1 %	61,5 %	22,9 %	5,4 %	3,1 %	707
Trifft bei allen zu	12,4 %	66,6 %	16,7 %	2,6 %	1,7 %	1.547

| BertelsmannStiftung

Anhang 9a | Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach Alleinsein mit Kindern bereits nach kurzer Zeit (N = 2.378)

Frühes Alleinsein	Häufigkeit unangemessenen Verhaltens						N
	nie	an wenigen Tagen	an einigen Tagen	an den meisten Tagen	(fast) jeden Tag	kann ich nicht einschätzen	
Trifft bei (eigentlich) niemandem zu	9,8 %	67,6 %	15,9 %	2,6 %	1,5 %	2,7 %	1.021
Trifft bei manchen zu	9,7 %	60,4 %	20,5 %	3,4 %	2,0 %	4,0 %	999
Trifft bei allen zu	10,9 %	50,8 %	20,4 %	7,3 %	7,3 %	3,4 %	358

| BertelsmannStiftung

Anhang 9b | Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach Alleinsein mit Kindern bereits nach kurzer Zeit, ohne Werte für „kann ich nicht einschätzen“ (N = 2.298)

Frühes Alleinsein	Häufigkeit unangemessenen Verhaltens					N
	nie	an wenigen Tagen	an einigen Tagen	an den meisten Tagen	(fast) jeden Tag	
Trifft bei (eigentlich) niemandem zu	10,1 %	69,5 %	16,3 %	2,6 %	1,5 %	993
Trifft bei manchen zu	10,1 %	62,9 %	21,4 %	3,5 %	2,1 %	959
Trifft bei allen zu	11,3 %	52,6 %	21,1 %	7,5 %	7,5 %	346

| BertelsmannStiftung

Anhang 10a | Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach Alleinsein mit Kindern erst ohne erkennbares Risiko (N = 2.267)

Alleinsein ohne Risiko	Häufigkeit unangemessenen Verhaltens						N
	nie	an wenigen Tagen	an einigen Tagen	an den meisten Tagen	(fast) jeden Tag	kann ich nicht einschätzen	
Trifft bei (eigentlich) niemandem zu	9,1 %	46,1 %	28,2 %	7,1 %	5,4 %	4,2 %	241
Trifft bei manchen zu	9,0 %	59,5 %	19,4 %	5,1 %	2,8 %	4,2 %	687
Trifft bei allen zu	11,1 %	65,9 %	16,4 %	2,2 %	1,6 %	2,6 %	1.339

| BertelsmannStiftung

Anhang 10b | Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach Alleinsein mit Kindern erst ohne erkennbares Risiko, ohne Werte für „kann ich nicht einschätzen“ (N = 2.193)

Alleinsein ohne Risiko	Häufigkeit unangemessenen Verhaltens					N
	nie	an wenigen Tagen	an einigen Tagen	an den meisten Tagen	(fast) jeden Tag	
Trifft bei (eigentlich) niemandem zu	9,5 %	48,1 %	29,4 %	7,4 %	5,6 %	231
Trifft bei manchen zu	9,4 %	62,2 %	20,2 %	5,3 %	2,9 %	658
Trifft bei allen zu	11,4 %	67,7 %	16,9 %	2,3 %	1,7 %	1.304

| BertelsmannStiftung

Anhang 11 | Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach Summenscore Trägerinformiertheit, ohne Werte für „kann ich nicht einschätzen“ (N = 2.261)

Gesamtscore Trägerinformiertheit	Häufigkeit unangemessenen Verhaltens					N
	nie	an wenigen Tagen	an einigen Tagen	an den meisten Tagen	(fast) jeden Tag	
TI-Score 1	6,5 %	46,7 %	25,0 %	9,8 %	12,0 %	92
TI-Score 2	3,8 %	57,4 %	29,4 %	5,8 %	3,5 %	343
TI-Score 3	8,6 %	66,2 %	19,9 %	3,2 %	2,1 %	654
TI-Score 4	13,6 %	66,6 %	14,9 %	3,0 %	2,0 %	1.172

| BertelsmannStiftung

Anhang 12 | Maßnahmen des Trägers bei Schwierigkeiten im Umgang mit Kindern, mit Werten für „war noch nie nötig“

	trifft immer zu	trifft meistens zu	trifft selten zu	trifft nie zu	war noch nie nötig	N
Weiterbildung / Nachqualifizierung bei Bedarf	41,5 %	30,1 %	11,6 %	4,1 %	12,7 %	2.810
Prüfung der Wirksamkeit von Weiterqualifizierung	28,8 %	27,6 %	19,8 %	9,6 %	14,2 %	2.790
Behalten von ungeeignetem Personal	4,2 %	7,8 %	21,7 %	46,0 %	20,2 %	2.731
Kündigung bei möglicher Gefährdung	41,6 %	17,7 %	10,2 %	5,4 %	25,0 %	2.762
Ignorieren der Bedenken von Leitung / Team	2,3 %	4,8 %	11,2 %	62,6 %	19,2 %	2.796

| BertelsmannStiftung

Anhang 12a | Weiterbildung / Nachqualifizierung bei Bedarf, mit Werten für „war noch nie nötig“, nach Trägern (N = 2.674)

	trifft immer zu	trifft meistens zu	trifft selten zu	trifft nie zu	war noch nie nötig	N
Öffentlicher Träger	37,7 %	30,6 %	11,7 %	6,1 %	13,9 %	1.018
Freier Träger / privat-gemeinnützig	44,9 %	29,7 %	11,1 %	2,8 %	11,5 %	1.528
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	37,3 %	23,7 %	20,3 %	8,5 %	10,2 %	59
Elterninitiative	33,3 %	26,1 %	11,6 %	2,9 %	26,1 %	69

| BertelsmannStiftung

Anhang 12b | Prüfung der Wirksamkeit von Weiterqualifizierung, mit Werten für „war noch nie nötig“, nach Trägern (N = 2.652)

	trifft immer zu	trifft meistens zu	trifft selten zu	trifft nie zu	war noch nie nötig	N
Öffentlicher Träger	23,8 %	27,8 %	20,8 %	12,9 %	14,7 %	1.006
Freier Träger / privat-gemeinnützig	32,1 %	27,7 %	19,4 %	7,8 %	13,1 %	1.522
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	24,1 %	27,6 %	27,6 %	8,6 %	12,1 %	58
Elterninitiative	25,8 %	22,7 %	13,6 %	6,1 %	31,8 %	66

| BertelsmannStiftung

Anhang 12c | Behalten von ungeeignetem Personal, mit Werten für „war noch nie nötig“, nach Trägern (N = 2.596)

	trifft immer zu	trifft meistens zu	trifft selten zu	trifft nie zu	war noch nie nötig	N
Öffentlicher Träger	5,6 %	10,1 %	23,5 %	40,0 %	20,9 %	971
Freier Träger / privat-gemeinnützig	3,3 %	6,5 %	21,7 %	48,7 %	19,8 %	1.500
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	3,4 %	5,2 %	17,2 %	60,3 %	13,8 %	58
Elterninitiative	4,5 %	7,5 %	13,4 %	41,8 %	32,8 %	67

| BertelsmannStiftung

Anhang 12d | Kündigung bei möglicher Gefährdung, mit Werten für „war noch nie nötig“, nach Trägern (N = 2.631)

	trifft immer zu	trifft meistens zu	trifft selten zu	trifft nie zu	war noch nie nötig	N
Öffentlicher Träger	33,6 %	19,3 %	12,5 %	8,2 %	26,5 %	992
Freier Träger / privat-gemeinnützig	46,0 %	17,1 %	9,6 %	3,6 %	23,7 %	1.514
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	45,8 %	23,7 %	1,7 %	6,8 %	22,0 %	59
Elterninitiative	39,4 %	9,1 %	3,0 %	6,1 %	42,4 %	66

| BertelsmannStiftung

Anhang 12e | Ignorieren der Bedenken von Leitung / Team, mit Werten für „war noch nie nötig“, nach Trägern (N = 2.657)

	trifft immer zu	trifft meistens zu	trifft selten zu	trifft nie zu	war noch nie nötig	N
Öffentlicher Träger	2,3 %	6,3 %	14,6 %	56,0 %	20,8 %	1.012
Freier Träger / privat-gemeinnützig	2,2 %	3,6 %	9,7 %	66,4 %	18,1 %	1.521
Freier Träger / privat-nichtgemeinnützig	1,7 %	6,8 %	10,2 %	66,1 %	15,3 %	59
Elterninitiative	4,6 %	3,1 %	9,2 %	47,7 %	35,4 %	65

| BertelsmannStiftung

Anhang 13 | Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach Veranlassung von Fortbildung durch den Träger, ohne Werte für „kann ich nicht einschätzen“ (N = 2.346)

Veranlassung von Fortbildung durch den Träger	Häufigkeit unangemessenen Verhaltens					N
	nie	an wenigen Tagen	an einigen Tagen	an den meisten Tagen	(fast) jeden Tag	
Trifft nie zu	5,2 %	45,2 %	24,3 %	14,8 %	10,4 %	115
Trifft selten zu	4,8 %	54,3 %	27,2 %	8,6 %	5,1 %	313
Trifft meistens zu	7,4 %	64,0 %	21,8 %	4,4 %	2,4 %	798
Trifft immer zu	12,9 %	68,7 %	14,4 %	2,2 %	1,9 %	1.120

| BertelsmannStiftung

Anhang 14 | Häufigkeit von unangemessenem Verhalten nach Prüfung der Wirkung durch den Träger, ohne Werte für „kann ich nicht einschätzen“ (N = 2.291)

Prüfung der Wirkung durch den Träger	Häufigkeit unangemessenen Verhaltens					N
	nie	an wenigen Tagen	an einigen Tagen	an den meisten Tagen	(fast) jeden Tag	
Trifft nie zu	4,7 %	48,2 %	24,5 %	12,1 %	10,5 %	257
Trifft selten zu	5,5 %	59,0 %	26,8 %	5,7 %	3,0 %	529
Trifft meistens zu	7,5 %	69,1 %	18,7 %	3,3 %	1,5 %	738
Trifft immer zu	15,8 %	67,9 %	13,2 %	1,4 %	1,7 %	767

Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0
bertelsmann-stiftung.de

Kathrin Bock-Famulla
Projektleitung/Senior Expert Frühkindliche Bildung,
Educational Governance und Bildungsfinanzierung
Programm Bildung und Next Generation
kathrin.bock-famulla@bertelsmann-stiftung.de

Noemi Dobelmann
Project Manager Frühkindliche Bildung
Programm Bildung und Next Generation
noemi.dobelmann@bertelsmann-stiftung.de

Dr. Teresa Vielstädte
Project Manager Frühkindliche Bildung
Programm Bildung und Next Generation
teresa.vielstaedte@bertelsmann-stiftung.de