



Hochschule für öffentliche
Verwaltung und Finanzen
Ludwigsburg
University of Applied Sciences

HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE
VERWALTUNG UND FINANZEN LUDWIGSBURG

**Personalgewinnung beziehungsweise
Personalbindung in Kindertageseinrichtungen mit
Hilfe von Anreizen, dargestellt am Beispiel
der Stadt Renningen**

Bachelorarbeit

zur Erlangung des Grades einer
Bachelor of Arts (B.A.)
im Studiengang gehobener Verwaltungsdienst – Public Management

vorgelegt von

Milena Kreczmarsky

Studienjahr 2021/2022

Erstgutachter: Frau Prof. Dr. Jutta Breitenstein

Zweitgutachter: Herr Daniel Dreßen

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	IV
Anlagenverzeichnis.....	V
1 Einleitung	1
1.1 Ziel der Arbeit	2
1.2 Methodisches und inhaltliches Vorgehen	2
2 Personalgewinnung	3
2.1 Definition	3
2.2. Ablauf.....	4
2.3 Interne und externe Personalgewinnung	4
2.4 Methodik der Personalgewinnung	6
2.4.1 Employer Branding und Candidate Experience	6
2.4.2 Recruiting Events	7
2.4.3 E-Recruiting.....	8
2.4.4 Mitarbeiterempfehlungen	8
2.4.5 Print-Stellenanzeigen.....	9
3 Personalbindung	10
3.1 Definition	10
3.2 Gründe für geringe Personalbindung	12
3.3 Die vier Bindungsebenen	12
3.4 Die vier Bindungsrichtungen.....	13
3.5 Maßnahmen zur Personalbindung	15
3.5.1 Bindung durch sinnstiftende Organisationskultur	15
3.5.2 Bindung durch wertorientierte Führung	17
3.5.3 Bindung durch individuelle Personalentwicklung	19
3.5.4 Bindung durch attraktive Arbeitsgestaltung.....	19
3.5.5 Sonstige Maßnahmen.....	20

Inhaltsverzeichnis

4	Die Stadt Renningen	21
4.1	Kindertageseinrichtungen	21
4.2	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	21
5	Empirische Analyse	22
5.1	Ziel der Analyse.....	22
5.2	Methodik der Datenerhebung	22
5.2.1	Konstruktion des Fragebogens	23
5.3	Methodik der Datenaufbereitung	25
5.4	Ergebnisse	25
5.4.1	Allgemeine und Persönliche Daten.....	26
5.4.2	Personalgewinnung	27
5.4.3	Personalbindung	28
5.4.3.1	Bestehende Bindung und Arbeitsklima	28
5.4.3.2	Einrichtungsspezifische Konzeption, Anerkennung und Wertschätzung	32
5.4.3.3	Arbeitsbelastung, Flexibilisierung der Arbeitszeiten und Rückzugsmöglichkeiten	35
5.4.3.4	Generationenmanagement	37
5.4.3.5	Angebote des Trägers	38
5.4.3.6	Ökologische Nachhaltigkeit	40
5.4.3.7	Welche Anreize sind wichtig, welche werden geboten und sind diese attraktiv?.....	40
6	Handlungsempfehlungen für die Stadt Renningen	45
6.1	Maßnahmen zur Personalgewinnung.....	45
6.2	Maßnahmen zur Personalbindung	46
7	Schlussbetrachtung und Ausblick	52
Anlagen	53
Literaturverzeichnis.....		108
Erklärung des Verfassers		111

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Auswertung Frage 8	27
Abbildung 2: Auswertung Frage 10	29
Abbildung 3: Auswertung Frage 13	31
Abbildung 4: Auswertung Frage 12	31
Abbildung 5: Auswertung Frage 24	34
Abbildung 6: Auswertung Frage 31	37
Abbildung 7: Auswertung Frage 36	39
Abbildung 8: Auswertung Frage 42	43

Genderhinweis:

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen oder diversen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

Anlagenverzeichnis

Anlagen an der Arbeit

Anlage 1: Grundgesamtheit der kontaktierten Städte	53
Anlage 2: Fragebogen	56
Anlage 3: Auswertung des Fragebogens	66

Anlagen auf bwSync&Share (genaue Quellen siehe Literaturverzeichnis)

Anlage 4: Fachkräfte-Radar für KiTa und Grundschule 2021; Bertelsmann Stiftung	
Anlage 5: Professionelles Handeln im System – Perspektiven pädagogischer Akteur*innen auf die Personalsituation in Kindertageseinrichtungen (HiSKiTa)	
Anlage 6: Springer Wirtschaftslexikon: Definition Personalbeschaffung	
Anlage 7: DEBA GmbH: Definition Employer Branding	
Anlage 8: DEBA GmbH: Definition Internes Employer Branding	
Anlage 9: Haufe: Definition Candidate Experience	
Anlage 10: Salesmag: Das Mitarbeiterempfehlungsprogramm als Recruiting- Strategie	
Anlage 11: Wolf, Gunther: Definition Mitarbeiterbindung	
Anlage 12: Gabler Versicherungslexikon: Definition Mitarbeiterbindung	
Anlage 13: Kuhn, Thomas; Weibler, Jürgen: Führungsethik; Die Unternehmung	
Anlage 14: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg: Bevölkerung nach Nationalität – vierteljährlich	
Anlage 15: Stadt Renningen: Kitas & Konzeptionen	
Anlage 16: Stadt Renningen: Grund- & Gewerbesteuer	
Anlage 17: Statistik Kommunal 2021 – Renningen	
Anlage 18: Stadt Renningen Wirtschaftsstandort	
Anlage 19: Stadt Renningen: Pädagogisches Gesamtkonzept	

1 Einleitung

Der pädagogische Fachkräftemangel in Kindertageseinrichtungen spitzt sich immer mehr zu. Eine aktuelle Studie der Bertelsmann Stiftung zeigt, dass bis 2030 ein ungedeckter Personalbedarf von über 41.000 Fachkräften in Baden-Württemberg entstehen wird, wenn die Empfehlungen der Bertelsmann Stiftung für „kindgerechte Personalschlüssel für alle KiTa-Kinder als auch für eine professionelle Personalausstattung für Leitungsaufgaben“¹ bei gleichbleibenden Angeboten umgesetzt werden sollen. Das Angebot der Ausbildungsplätze müsste damit um 114% gesteigert werden.²

Laut der HiSKiTa-Studie³ der Bertelsmann Stiftung von 2020 können die pädagogischen Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen die verfügbaren Ressourcen wie Zeit oder Raum und ihre eigenen Ansprüche an ihr pädagogisches Handeln nicht mehr miteinander vereinbaren. Es entsteht eine große Spannung, welche zu Unzufriedenheit führt und das Wohlbefinden der Kinder reduziert.⁴ Zudem kann es keine individuelle Förderung der einzelnen Kinder mehr geben, da dafür die Zeit und das Personal fehlen.⁵ Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, wird häufig unqualifiziertes Personal eingestellt, wodurch ebenfalls die Qualität des pädagogischen Handelns vermindert wird.⁶

Der Spagat zwischen den verfügbaren Ressourcen und den eigenen Ansprüchen führt dazu, dass nicht nur zu wenig neues Personal gewonnen werden kann, sondern auch bestehendes Personal die Einrichtungen verlässt. Um dies zu verhindern, müssen ihnen attraktive Anreize geboten werden, welche sie zum Bleiben bewegen.

Welche Anreize das sein könnten und wie man auch unter diesen herausfordernden Rahmenbedingungen neue Mitarbeiter gewinnen kann, wird in dieser Arbeit behandelt.

¹ Bock-Famulla, et al., Bertelsmann Stiftung, Fachkräfte-Radar für KiTa und Grundschule 2021; 2021, S. BW12.

² Vgl. Bock-Famulla, et al., Bertelsmann Stiftung, S. BW12.

³ Professionelles Handeln im System: Perspektiven pädagogischer Akteur*innen auf die Personalsituation in Kindertageseinrichtungen (HiSKiTa); Bertelsmann Stiftung

⁴ Vgl. Klusemann, et al., Bertelsmann Stiftung, Professionelles Handeln im System; 2020, S. 11; 14.

⁵ Vgl. Klusemann, et al., Bertelsmann Stiftung, S. 15.

⁶ Vgl. Klusemann, et al., Bertelsmann Stiftung, S. 17-18; 36.

1.1 Ziel der Arbeit

Ziel der Arbeit ist es, Anregungen zu geben, wie jede Kommune als Träger diverser Kindertageseinrichtungen dem pädagogischen Fachkräftemangel entgegenwirken kann, indem neue pädagogischen Fachkräfte gewonnen und vorhandene pädagogischen Fachkräfte stärker gebunden werden. Mit Hilfe einer ausführlichen Literaturrecherche und eines Fragebogens sollen diese Anregungen herausgearbeitet werden. Im Fokus dieser Arbeit stehen dabei pädagogische Fachkräfte aus Kindertageseinrichtungen von kommunalen Trägern in ganz Baden-Württemberg, die von der Einwohnerzahl und/oder der Wirtschaftlichkeit vergleichbar mit der Stadt Renningen sind. Zudem werden die Umstände der Stadt Renningen beleuchtet und anschließend die Befragungsergebnisse auf diese angewendet, um Handlungsempfehlungen für sie zu entwickeln, um die Personalgewinnung und -bindung anzuregen.

1.2 Methodisches und inhaltliches Vorgehen

Die Arbeit „Personalgewinnung beziehungsweise Personalbindung in Kindertageseinrichtungen mit Hilfe von Anreizen, dargestellt am Beispiel der Stadt Renningen“ ist in sieben Kapitel gegliedert.

Mit der Einleitung wird in das Thema eingeführt und auf die Dringlichkeit der Thematik hingewiesen. In den nächsten drei Kapiteln wird auf die theoretischen Grundlagen eingegangen. Die wichtigsten Begrifflichkeiten werden erklärt, damit ein gemeinsames Verständnis der Thematik hergestellt wird, zudem werden die Stadt Renningen und ihre Gegebenheiten vorgestellt. Um die pädagogischen Fachkräfte besser verstehen zu können und dadurch passgenauere Anreize zu schaffen, wird in Kapitel fünf die empirische Analyse in Form einer Umfrage mit Hilfe eines Fragebogens dargestellt und die Ergebnisse ausgewertet. Auf Grundlage der Umfrageergebnisse und unter Einbeziehung wissenschaftlicher Erkenntnisse werden in Kapitel sechs konkrete Handlungsempfehlungen für die Stadt Renningen abgeleitet. Abschließend folgt die Schlussbetrachtung und ein Ausblick auf die Entwicklung der Personalgewinnung und -bindung bei der Stadt Renningen.

2 Personalgewinnung

Um akutem Personalmangel entgegenzuwirken, ist es essenziell neues Personal zu gewinnen. Für jede Kommune, jedes Unternehmen und jede Organisation gewinnt eine Strategie zur Gewinnung von qualifiziertem Fachpersonal zunehmend an Bedeutung. In diesem Kapitel wird genauer definiert, was man allgemein unter Personalgewinnung versteht, welche Methoden für die Personalsuche und -gewinnung für Kindertageseinrichtungen am erfolgversprechendsten sind und wie trotz des demografischen Wandels auch jüngere Generationen angesprochen und für sich gewonnen werden können.

2.1 Definition

Die Personalgewinnung oder auch Personalbeschaffung genannt, ist ein Teil des Personalmanagements.⁷ Die Aufgabe dabei ist es, die fehlenden Arbeitskräfte, zur richtigen Zeit, im richtigen Umfang und mit den passenden Qualifikationen zu suchen und zu gewinnen.⁸ Durch die richtigen Methoden muss dafür gesorgt werden, dass ein hohes Bewerberaufkommen entsteht, sodass Personal ausgewählt werden kann. Dazu werden Taktiken entwickelt und umgesetzt, um sicherzustellen, dass die richtigen Personen innerhalb und außerhalb eines Unternehmens angesprochen werden.⁹ Für niedrige Personalkosten und die Sicherstellung des Personalbedarfs ist es wichtig, die Personalgewinnung systematisch zu planen und durchzuführen.¹⁰

Das Ziel ist es, genau die Mitarbeiter auszuwählen, die am besten qualifiziert und motiviert sind, sich gut in das Team einfügen und den einrichtungs-/unternehmensspezifischen Anforderungen gerecht werden. Der richtige Zeitpunkt und Ort sind dabei entscheidend.¹¹

⁷ Vgl. Träger, Personalmanagement; 2021, S. 25.

⁸ Vgl. Springer, Gabler (Hg.); Wirtschaftslexikon, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalbeschaffung-44990/version-268291> [12.08.2021].

⁹ Vgl. Träger: 2021, S. 25.

¹⁰ Vgl. Pilz, Personalwirtschaft Schritt für Schritt; 2021, S. 53.

¹¹ Vgl. Hilb, Integriertes Personal-Management; 2017, S. 59.

2.2. Ablauf

Die Personalgewinnung besteht aus vier Prozessen.¹²

Als erster Prozess wird die Personalbedarfsplanung durchlaufen. Dabei wird der Personalbedarf ermittelt, der durch eine periodische Analyse oder durch die Anmeldung einer Führungskraft herausgefunden wird.¹³

Als zweites folgt die Personalsuche, bei der auf die vakante Stelle aufmerksam gemacht wird.¹⁴

Als drittes folgt die Personalauswahl. In diesem Prozess werden die Bewerbungsunterlagen gesichtet, Vorstellungsgespräche geführt und beispielsweise auch ein Assessment-Center durchgeführt. Ziel ist es, aus allen Bewerbern denjenigen herauszufinden, welcher am besten für die vakante Stelle geeignet ist.¹⁵

Der letzte Prozess ist der Abschluss eines Arbeitsvertrages als Grundlage für die Arbeitsbeziehung.¹⁶

In den nächsten Kapiteln wird hauptsächlich die Personalsuche beleuchtet und welche Methoden dafür genutzt werden könnten beziehungsweise sollten.

2.3 Interne und externe Personalgewinnung

Bei den Personalbeschaffungswegen wird zwischen der internen und externen Personalgewinnung unterschieden. Diese beiden werden jeweils noch einmal unterteilt.

Die interne Personalgewinnung hat das Ziel, eine vakante Stelle mit den eigenen, bereits vorhandenen Mitarbeitern zu besetzen.¹⁷ Dies geschieht beispielsweise durch interne Stellenausschreibungen im Intranet, Aushänge am Schwarzen Brett oder auch durch die direkte Ansprache geeigneter Mitarbeiter.¹⁸

¹² Vgl. Bröckermann, Personalwirtschaft; 2021, S. 33.

¹³ Vgl. Bröckermann: 2021, S. 33 ff.

¹⁴ Vgl. Bröckermann: 2021, S. 47 ff.

¹⁵ Vgl. Bröckermann: 2021, S. 68 ff.

¹⁶ Vgl. Bröckermann: 2021, S. 116 ff.

¹⁷ Vgl. Träger: 2021, S. 28.

¹⁸ Vgl. Träger: 2021, S. 30.

Unterschieden wird hierbei zwischen der internen Personalgewinnung ohne Personalbewegung und der internen Personalgewinnung mit Personalbewegung. Bei der internen Personalgewinnung ohne Personalbewegung wird eine vakante Stelle nicht besetzt. Der Personalbedarf soll durch Mehrarbeit der anderen Mitarbeiter, wie durch Überstunden oder Urlaubssperren, nur kurzfristig abgedeckt werden.¹⁹

Bei der internen Personalgewinnung mit Personalbewegung wird eine vakante Stelle beispielsweise durch Versetzung gedeckt.²⁰

Bei der externen Personalgewinnung werden qualifizierte Mitarbeiter vom externen Arbeitsmarkt angeworben, um die vakante Stelle langfristig zu besetzen.²¹ Die externe Personalgewinnung bietet eine große Auswahl an Maßnahmen, um neues Personal zu gewinnen.²²

Unterschieden wird zwischen der passiven und der aktiven Gewinnung. Es kommt darauf an, wie aktiv das Unternehmen selbst bei der Personalgewinnung handelt.²³

Bei der passiven Beschaffung stellt das Unternehmen oder die Kommune höchstens eine Stellenanzeige in die Zeitung und wartet ab, bis die Bewerbungen eintreffen. Sinnvoll ist dies nur, wenn es wenige vakante Stellen gibt, es nicht eilt, diese zu besetzen oder es auf dem Arbeitsmarkt viele Suchende gibt. Typische Beispiele sind dafür die Initiativbewerbung oder die klassische Stellenanzeige in Wochenblättern oder Zeitungen.²⁴

Die aktive Personalgewinnung kommt dann ins Spiel, wenn vakante Stellen schnell mit qualifizierten Bewerbern besetzt werden müssen. Das Unternehmen oder die Kommune muss selbst aktiv werden, zum Beispiel bei Recruiting-Events, wie Ausbildungsmessen oder E-Recruiting, beispielsweise über die eigene Homepage, Onlinejobbörsen und Social Media.²⁵

In dieser Arbeit wird es nur um die Gewinnung neuer externer Mitarbeiter gehen, deshalb wird im Folgenden nur auf die externe Personalgewinnung eingegangen.

¹⁹ Vgl. Träger: 2021, S. 29.

²⁰ Vgl. Träger: 2021, S. 30.

²¹ Vgl. Träger: 2021, S. 31.

²² Vgl. Bröckermann: 2021, S. 47.

²³ Vgl. Träger: 2021, S. 31–32.

²⁴ Vgl. Träger: 2021, S. 32.

²⁵ Vgl. Träger: 2021, S. 35.

2.4 Methodik der Personalgewinnung

Es gibt verschiedene Methoden auf vakante Stellen aufmerksam zu machen, um dadurch Personal zu gewinnen. Hier wird nur auf einige wenige eingegangen, welche in Hinsicht auf Kindertageseinrichtungen und den demografischen Wandel am effektivsten erscheinen.

2.4.1 Employer Branding und Candidate Experience

Die Deutsche Employer Branding Akademie definiert Employer Branding folgendermaßen: „Employer Branding meint die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber.“

²⁶

Es soll eine eigene Arbeitgebermarke entwickelt werden²⁷, welche die Vorteile des Unternehmens oder der Kommune als Arbeitgeber zeigt. Dabei muss etwas gefunden werden, was von anderen Unternehmen nicht nachgemacht werden kann und somit als Alleinstellungsmerkmal das Unternehmen oder die Kommune hervorhebt.²⁸ Je nach Zielgruppe wird zwischen dem internen und dem externen Employer Branding unterschieden.²⁹

Nachdem eine Arbeitgebermarkenstrategie entwickelt wurde, welche auf der Unternehmensmarke basiert, muss diese auch im Unternehmen oder der Einrichtung „gelebt“ werden. Dadurch entstehen positive Auswirkungen, wodurch die Personalgewinnung und -bindung verstärkt werden. Zusätzlich bekommt man ein besseres Image und eine bessere Unternehmenskultur.³⁰ Die Erarbeitung einer Arbeitgebermarke ist kein Prozess, welcher nach wenigen Monaten zu Ende ist.³¹

Eine Arbeitgebermarke muss von innen nach außen entwickelt werden. Es müssen zuerst die Mitarbeiter überzeugt werden, bis diese eine innere Überzeugung entwickeln und die Marke verbreiten. Wenn dies geschafft ist, kommt das externe Employer Branding zum Einsatz, bei welchem der Öffentlichkeit die Arbeitgebermarke präsentiert und nähergebracht wird.³²

²⁶ DEBA GmbH (Hg.); <https://www.employerbranding.org/employer-branding> [30.08.2021].

²⁷ Vgl. DEBA GmbH (Hg.); <https://www.employerbranding.org/employer-branding> [30.08.2021].

²⁸ Vgl. Ullah; Witt, Praxishandbuch Recruiting; 2018, S. 47.

²⁹ Vgl. DEBA GmbH (Hg.); <https://www.employerbranding.org/employer-branding> [30.08.2021].

³⁰ Vgl. DEBA GmbH (Hg.); <https://www.employerbranding.org/employer-branding> [30.08.2021].

³¹ Vgl. Ullah; Witt, 2018, S. 50.

³² Vgl. DEBA GmbH (Hg.) - Internes Employer Branding; <https://www.employerbranding.org/>

Die Arbeitgebermarke wirkt sich auch auf den Prozess der Personalgewinnung aus.³³ Die Candidate Experience ist die Erfahrung des Bewerbers, welche er während des gesamten Bewerbungsprozesses macht. Durch das Candidate Experience Management sollen diese Erfahrungen so positiv wie möglich verlaufen.³⁴ Diese beginnt bereits vor der Bewerbung bei der Frage, ob der Arbeitgeber durch die Arbeitgebermarke attraktiv ist und Aufmerksamkeit erregt.³⁵ Mögliche Anreize für eine starke Arbeitgebermarke sind beispielsweise eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf, eine außertarifliche Bezahlung, Arbeitsplatzsicherheit, ein unbefristeter Arbeitsvertrag oder auch ein betriebliches Gesundheitsmanagement. Um die Candidate Experience zu verbessern, könnte man das Bewerbungsverfahren digitalisieren, sodass die Bewerbung per Mail oder ein Bewerbungsformular eingereicht werden kann, die Reputation des Arbeitgebers verbessern, durch eine wirkungsvolle Arbeitgebermarke oder beim Beispiel von Kindertages-einrichtungen ein gutes und interessantes Konzept des Trägers oder der Einrichtung.

2.4.2 Recruiting Events

Recruiting Events sind Veranstaltungen, bei denen die Kommune oder das Unternehmen mit möglichen Bewerbern direkt in Kontakt treten können. Hierbei handelt es sich meist um eine aktive und externe Personalgewinnung. Mögliche Bewerber können dabei im persönlichen Gespräch Fragen stellen, sich über mögliche Aufstiegschancen informieren oder sich mit anderen Mitarbeitern über deren Erfahrungen austauschen.³⁶ Das Ziel dabei ist, die Aufmerksamkeit von potenziellen neuen Mitarbeitern zu erregen und diese anschließend zu gewinnen.³⁷ Mögliche Instrumente der Recruiting Events sind die Teilnahme beim Girls- oder Boys-Day, Tag der offenen Tür, Schnuppertage oder -wochen oder die Präsenz bei Hochschul- oder Ausbildungsmessen.³⁸

internes-employer-branding [30.08.2021].

³³ Vgl. Fliegen, Crashkurs Recruiting; 2020, S. 70.

³⁴ Vgl. Haufe (Hg.); Candidate Experience, <https://www.haufe.de/thema/candidate-experience/> [30.08.2021].

³⁵ Vgl. Fliegen: 2020, S. 71–72.

³⁶ Vgl. Träger: 2021, S. 37–38.

³⁷ Vgl. Lippold, Personalmanagement im digitalen Wandel; 2019, S. 148.

³⁸ Vgl. Fliegen: 2020, S. 56 ff.; Lippold: 2019, S. 148.

2.4.3 E-Recruiting

Unter E-Recruiting versteht man alle Möglichkeiten, Personal durch elektronische Medien zu gewinnen.³⁹ Mögliche Instrumente sind unter anderem das Verbreiten von Stellenanzeigen über Social Media wie LinkedIn, Xing oder Facebook, die Veröffentlichung der Stellenanzeigen über die eigene Homepage und das Werben über Onlinejobbörsen wie zum Beispiel Stepstone oder Monster.⁴⁰ Besonders durch Social Media kann man in kurzer Zeit eine große Reichweite erreichen.⁴¹ Das E-Recruiting ist zu einer der wichtigsten Methoden im Arbeitsmarkt geworden, da es vom Bewerber anwerben bis zur vollständigen Durchführung des Bewerbungsprozesses innerhalb des Internets oder Intranets reicht.⁴²

2.4.4 Mitarbeiterempfehlungen

Bei Mitarbeiterempfehlungen sollen eigene Mitarbeiter für das Unternehmen werben und Kontakt zu möglichen Bewerbern aufnehmen, welche sie beispielsweise privat kennen. Ein sehr beliebtes Instrument ist dabei ein Mitarbeiterempfehlungsprogramm.⁴³ Um den Anreiz zu erhöhen, werden bei diesen Programmen oftmals Prämien verteilt. Diese gibt es, wenn der potenzielle Bewerber ein Beschäftigungsverhältnis eingeht oder die Probezeit erfolgreich beendet hat.⁴⁴ Die Prämie muss so ausgewählt sein, dass sie genau für dieses Unternehmen effektiv und passend ist. Prämien können Boni, Gutscheine oder etwas komplett anderes sein. Die Höhe wird meistens nach der Position der Stelle unterschieden, je höher die Position, desto höher die Prämie.⁴⁵ Besonders erfolgreich ist dies, wenn es an Fachkräften mangelt, um Hochschulabsolventen anzuwerben oder um eine Einstiegsposition zu besetzen.⁴⁶

³⁹ Vgl. Träger: 2021, S. 35.

⁴⁰ Vgl. Fliegen: 2020, S. 56 ff.; Lippold: 2019, S. 148–152.

⁴¹ Vgl. Pilz: 2021, S. 57.

⁴² Vgl. Lippold: 2019, S. 148.

⁴³ Vgl. Lippold: 2019, S. 147.

⁴⁴ Vgl. Salesmag (Hg.); Das Mitarbeiterempfehlungsprogramm als Recruiting-Strategie, <https://www.salesjob.de/blog/salescareer/mitarbeiterempfehlungsprogramm-als-recruiting-strategie/> [21.08.2021]; Vgl. Lippold: 2019, S. 147.

⁴⁵ Vgl. Salesmag (Hg.); <https://www.salesjob.de/blog/salescareer/mitarbeiterempfehlungsprogramm-als-recruiting-strategie/> [21.08.2021].

⁴⁶ Vgl. Lippold: 2019, S. 147.

2.4.5 Print-Stellenanzeigen

Print-Stellenanzeigen sind die klassischen Stellenanzeigen in den Printmedien, welche als Inserat beispielsweise in Tages- oder Wochenblättern oder auch Fachzeitschriften veröffentlicht werden.⁴⁷ Dabei wird direkt für eine freie Stelle geworben.⁴⁸ Der Inhalt der Anzeige besteht aus der Berufsbezeichnung, der Beschreibung des Arbeitgebers, der Beschreibung der vakanten Stelle und der Darstellung des Personalprofils.⁴⁹ Es muss darauf geachtet werden, dass die richtige Bewerbergruppe angesprochen wird.⁵⁰ Die klassische Print-Stellenanzeige wird heutzutage oftmals von Inseraten im Internet ersetzt, um neue Bewerber zu gewinnen.⁵¹

Da nach dem Inserat nur abgewartet wird, wie viele Bewerber sich darauf bewerben, gilt es als ein passives Instrument und ist daher nicht geeignet, eine vakante Stelle schnellstmöglich zu besetzen.⁵²

⁴⁷ Vgl. Träger: 2021, S. 33–34.

⁴⁸ Vgl. Lippold: 2019, S. 146.

⁴⁹ Vgl. Lippold: 2019, S. 146.; Träger: 2021, S. 33–34.

⁵⁰ Vgl. Träger: 2021, S. 33.

⁵¹ Vgl. Lippold: 2019, S. 146.

⁵² Vgl. Träger: 2021, S. 33.

3 Personalbindung

Um dem Fachkräftemangel und der Fluktuation in Kindertageseinrichtungen entgegenzuwirken, ist es besonders wichtig, eine hohe Personalbindung zu haben. Für jedes Unternehmen oder jede Kommune ist es wichtig, sich mit dem Thema der Personalbindung auseinanderzusetzen, da zum einen durch eine hohe Bindung hohe Kosten eingespart werden können und zum anderen es aus ethischer Sicht wichtig ist, seinen Mitarbeitern zu zeigen, dass ihre Bedürfnisse ernst genommen werden. Dies führt zu einer hohen Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit.⁵³ In diesem Kapitel werden der Begriff „Personalbindung“ und die dazugehörigen Ziele definiert. Außerdem wird auf verschiedene Maßnahmen eingegangen, welche für die Mitarbeiter in Kindertageseinrichtungen am Wichtigsten und am Effektivsten sind.

3.1 Definition

Die meisten vorhandenen Definitionen von Personalbindung oder auch Mitarbeiterbindung definieren nur einzelne Aspekte der Personalbindung. Hört man diesen Begriff, wird er meistens ohne weitere Erklärung benutzt, da er selbsterklärend erscheint.⁵⁴

Die Definition von Personalbindung, welche dem aktuellen Stand der Forschung entspricht⁵⁵, stammt von Gunther Wolf: „Mitarbeiterbindung bezeichnet den Grad des Zusammenhalts zwischen dem Mitarbeiter auf der einen Seite und der Organisation als Ganzes auf der anderen Seite.“⁵⁶ Der „Grad des Zusammenhalts“ meint dabei die Überschneidung der Bereitwilligkeit des Mitarbeiters und der des Unternehmens oder der Kommune sich zu binden. Bei der „Organisation als Ganzes“ muss festgelegt werden, auf was man sich bezieht. Dies kann beispielsweise der direkte Chef, die Leitung der Organisation, die Kollegen oder auch der Arbeitsinhalt an sich sein.⁵⁷

⁵³ Vgl. Wagner, Praxishandbuch Personalmanagement; 2020, S. 200–203.

⁵⁴ Vgl. Krutoff, KGSt, Mitarbeitende binden: Gestaltungsfelder und Maßnahmen; 17.07.2020, Bericht Nr. 04/2020, S. 8.

⁵⁵ Vgl. Wolf, Gunther; Definition Mitarbeiterbindung, <https://bindung-mitarbeiter.de/definition-mitarbeiterbindung/> [26.08.2021].

⁵⁶ Wolf, Mitarbeiterbindung; 2020.

⁵⁷ Vgl. Wolf, Gunther; <https://bindung-mitarbeiter.de/definition-mitarbeiterbindung/> [26.08.2021].

Eine weitere Definition, welche die Personalbindung im Kern beschreibt, kommt aus dem Gabler Versicherungslexikon. Hierbei wird Personalbindung als ein „Schaffen einer Arbeitsumgebung und eines Arbeitsklimas, in denen die Leistung des Mitarbeiters gewürdigt und dessen Identifikation mit dem Unternehmen gefördert werden“⁵⁸ definiert.⁵⁹ Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) legt in ihrer Forschung dagegen ein weites Verständnis zugrunde. Für sie muss sich ein Mitarbeiter mit den Werten des Arbeitgebers identifizieren können und dabei eine tiefe Verbundenheit entwickeln. Er muss bereit sein, sich mit allen verfügbaren Mitteln einzusetzen, sodass die Leistungsfähigkeit erhalten und gesteigert werden kann. Zudem soll er sich mit der Führungskraft und den Kollegen verbunden fühlen und sich für seine Aufgaben begeistern und verantwortlich fühlen.⁶⁰ Es geht im Kern darum, ein Arbeitsklima zu entwickeln, in welchem sich die Mitarbeiter wertgeschätzt und anerkannt fühlen und dadurch eine Verbundenheit und Identifikation zu und mit ihrer Arbeitsstelle und ihrem Arbeitgeber empfinden. Dies ist beispielsweise durch positive Anreizsysteme zu realisieren.

Ziel von Personalbindung ist es eine langfristige Mitarbeiterbeziehung aufzubauen und zu verhindern, dass Mitarbeiter den Arbeitgeber wechseln.⁶¹ Es soll dazu führen, dass sich Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen oder ihrer Kommune identifizieren können.⁶² Außerdem können Kosten eingespart werden, welche durch Verlust von Wissen oder durch neue Personalbeschaffung entstehen würden.⁶³ Ob eine hohe Personalbindung entsteht, hängt unter anderem vom Employer Branding⁶⁴ ab und davon, wie die Arbeitgebermarke auf dem Markt platziert ist.⁶⁵ Nur ein attraktives Unternehmen oder eine attraktive Kommune kann ihre Mitarbeiter auf Dauer an sich binden.

⁵⁸ Gabler, Wagner (Hg.); Gabler Versicherungslexikon, <https://www.versicherungsmagazin.de/lexikon/mitarbeiterbindung-1985936.html> [26.08.2021].

⁵⁹ Vgl. Gabler, Wagner (Hg.); <https://www.versicherungsmagazin.de/lexikon/mitarbeiterbindung-1985936.html> [26.08.2021].

⁶⁰ Vgl. Krutoff, KGSt, Bericht Nr. 04/2020, S. 8.

⁶¹ Vgl. Gabler, Wagner (Hg.); <https://www.versicherungsmagazin.de/lexikon/mitarbeiterbindung-1985936.html> [26.08.2021].

⁶² Vgl. Pilz: 2021, S. 144.

⁶³ Vgl. Gabler, Wagner (Hg.); <https://www.versicherungsmagazin.de/lexikon/mitarbeiterbindung-1985936.html> [26.08.2021].

⁶⁴ Siehe Kapitel 2.4.1

⁶⁵ Vgl. Pilz: 2021, S. 144.

3.2 Gründe für geringe Personalbindung

Der wichtigste Grund, warum Arbeitnehmer ihren Arbeitgeber wechseln, ist die Unzufriedenheit am Arbeitsplatz. Es gibt verschiedene Theorien, wie die Zufriedenheit der Mitarbeiter und damit auch ihre Bindung gesteigert werden können. Eine dieser Theorien ist die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg. Herzberg stellte fest, dass es arbeitsbezogene Faktoren gibt, welche Zufriedenheit erzeugen und andere, welche Unzufriedenheit erzeugen. Arbeitszufriedenheit und -unzufriedenheit beeinflussen sich nicht gegenseitig, sondern sind zwei voneinander unabhängige Komponenten.⁶⁶

Die extrinsischen Faktoren, welche zu Unzufriedenheit führen, werden Hygienefaktoren genannt. Dies sind externe Faktoren aus der Arbeitsumwelt. Zu ihnen gehören beispielsweise die Arbeitsbedingungen oder Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten. Durch Optimierung der Faktoren kann man keine Zufriedenheit herstellen, sondern nur Unzufriedenheit abbauen.⁶⁷

Die intrinsischen Faktoren, welche zu Zufriedenheit führen, nennt man Motivatoren. Diese sind interne Faktoren des Arbeitsinhalts. Zu ihnen gehören beispielsweise Anerkennung, das Übertragen bekommen von Verantwortung oder Leistungs- und Erfolgserlebnisse.⁶⁸

3.3 Die vier Bindungsebenen

Die Personalbindung findet auf vier Bindungsebenen statt, die rationale, habituelle, normative und emotionale Ebene.⁶⁹ Die emotionale Ebene, ist die Ebene auf welcher am häufigsten eine Bindung entsteht und ist, laut Wagner, am sinnvollsten.⁷⁰

Bei der Mitarbeiterbindung auf rationaler Ebene bleibt der Mitarbeiter bei dem Unternehmen oder der Kommune, wo er den größten Nutzen und die geringsten Kosten erzielt.⁷¹ Dabei geht es nicht nur um die Höhe des Gehalts, sondern auch um die juristische Ebene wie beispielsweise vertraglich festgelegte Kündigungsfristen.⁷²

⁶⁶ Vgl. Wagner, 2020, S. 209–210.

⁶⁷ Vgl. Wagner, 2020, S. 210–211.

⁶⁸ Vgl. Wagner, 2020, S. 211.

⁶⁹ Vgl. Wolf: 2020, S. 57.

⁷⁰ Vgl. Wolf: 2020, S. 78.

⁷¹ Vgl. Wolf: 2020, S. 57–58.

⁷² Vgl. Wolf. Gunther; <https://bindung-mitarbeiter.de/definition-mitarbeiterbindung/> [26.08.2021]; Vgl. Wolf: 2020, S. 58–66.

Ist der Mitarbeiter habituell gebunden, möchte er seinen Arbeitsplatz nicht wechseln, da dieser zur Gewohnheit geworden ist. Diese Gewohnheit möchte er um jeden Preis behalten, auch wenn rational gesehen ein Wechsel sinnvoll wäre.⁷³ Er möchte verhindern, dass vorherige Handlungen wie zum Beispiel ein extra durchgeführter Umzug nutzlos werden.⁷⁴

Die normative Mitarbeiterbindung zeichnet sich dadurch aus, dass der Mitarbeiter den Arbeitgeber aus ethisch-moralischen Gründen nicht wechseln kann. Er empfindet eine hohe Verantwortung für das Unternehmen, die Kommune oder die Kollegen und kann aus Rücksicht auf seine Umgebung nicht kündigen. Häufig möchten Arbeitnehmer die Kollegen nicht im Stich lassen.⁷⁵

Bei der emotionalen Personalbindung existiert eine große Übereinstimmung der Werte und Ziele zwischen Mitarbeiter und Unternehmen/Kommune und eine gute Beziehung zu den Kollegen und Vorgesetzten. Der Mitarbeiter ist bereit, sich überdurchschnittlich einzusetzen und bleibt bei seinem Arbeitgeber aufgrund der bisherigen Erfahrungen.⁷⁶

3.4 Die vier Bindungsrichtungen

Personalbindung ist immer auf etwas bezogen. Deshalb gibt es vier Bindungsrichtungen, die besonders in der Praxis relevant sind und sich in der Auswirkung und Einflussnahme stark unterscheiden. Diese vier Bindungsrichtungen sind die unternehmens-, aufgaben-, vorgesetzten-, team- und kollegenbezogene Personalbindung.⁷⁷

Die unternehmensbezogene Personalbindung zeigt sich darin, dass sich die Mitarbeiter mit den Werten und Zielen des Unternehmens identifizieren können und sich wohlfühlen. Hier zeigen sich die Kennzeichen der Bindung auf emotionaler Ebene. Der Zusammenhalt wird gesteigert und ausschlaggebend ist die Bindung zum Unternehmensinhaber beziehungsweise der Kommune. Wichtig ist es hierbei, den Mitarbeitern authentisches Interesse entgegenzubringen und diese wertzuschätzen.

⁷³ Vgl. Wolf: 2020, S. 78.

⁷⁴ Vgl. Wolf: 2020, S. 82.

⁷⁵ Vgl. Wolf: 2020, S. 87.; Vgl. Hillebrecht, Perspektivenorientierte Personalwirtschaft; 2021, S. 145.

⁷⁶ Vgl. Wolf: 2020, S. 90–92.; Vgl. Hillebrecht: 2021, S. 145.

⁷⁷ Vgl. Wolf: 2020, S. 107.

Durch diese Art von Bindung wird die Fluktuation verringert, aber nicht die Leistung gesteigert.⁷⁸

Wie der Name schon sagt, sind die Mitarbeiter bei der aufgabenbezogenen Bindung an ihre Aufgaben gebunden. Dabei sind ihnen nur ihre Aufgaben und nicht das Unternehmen oder die Kommune wichtig. Dennoch verlassen Mitarbeiter ihren Arbeitgeber seltener, mit einer hohen aufgabenbezogenen Bindung, als welche mit einer geringen Bindung. Mehr Leistung wird aber bei einer hohen aufgabenbezogenen Bindung erbracht.⁷⁹

Die vorgesetztenbezogene Personalbindung sollte nicht unterschätzt werden. Wenn ein Mitarbeiter eine hohe Vorgesetztenbindung hat, wird er seinen Arbeitsplatz weniger verlassen wollen. Eine hohe Vorgesetztenbindung erreicht man durch ein Führungsverhalten, in welchem die Leistung anerkannt wird und Mitarbeiter begeistert und motiviert werden. Dadurch wird man Mitarbeiter haben, die sehr viel Leistung erbringen werden, um ihren Vorgesetzten und die Ziele und Wünsche des Unternehmens beziehungsweise der Kommune zu unterstützen.⁸⁰

Auch die Bedeutung der team- und kollegenbezogene Mitarbeiterbindung sollte nicht vernachlässigt werden. Bei einer hohen Teambindung kann es passieren, dass das Team gemeinsam das Unternehmen oder die Kommune verlässt, wenn sie unzufrieden sind. Daher sollte dies besonders beachtet werden. Entstehen wird dies hauptsächlich in eingespielten Teams, welche schon lange zusammenarbeiten. Die Kollegenbindung dagegen ist eine Bindung zu einzelnen Personen, welche beispielsweise gemeinsame Interessen haben. Durch eine hohe Team- oder Kollegenbindung wird der Mitarbeiter das Unternehmen beziehungsweise die Kommune weniger verlassen wollen. Zudem kann dadurch vorübergehend Unzufriedenheit kompensiert werden. Durch eine hohe team- und kollegenbezogene Bindung und Maßnahmen, um diese zu erhöhen, kommt es zu einer Leistungssteigerung.⁸¹

⁷⁸ Vgl. Wolf: 2020, S. 107–109.

⁷⁹ Vgl. Wolf: 2020, S. 110–111.

⁸⁰ Vgl. Wolf: 2020, S. 111–112.

⁸¹ Vgl. Wolf: 2020, S. 112–113.

Bei jedem Mitarbeiter gibt es auch immer alle vier Bindungsrichtungen.⁸²

Die eben beschriebenen Bindungsebenen und Bindungsrichtungen spielen für die Gesamtausprägung der Personalbindung eine große Rolle. Die Bindungsebenen stehen in Wechselwirkungen zueinander, aber auch in Kreuzverbindungen mit dem Objekt, auf welches die Bindung gerichtet wird. Diese Objekte sind beispielsweise die Aufgaben, die Kollegen oder auch das Unternehmen selbst. Diese können hoch positiv sein, aber auch neutral oder negativ. Wichtig ist es, dass immer alle Ebenen und Richtungen beachtet werden.⁸³

3.5 Maßnahmen zur Personalbindung

Um sein Personal zu binden und zu halten, gibt es verschiedene Maßnahmen in verschiedenen Gestaltungsfeldern. Nach einem Bericht der kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) von 2020 wird die Mitarbeiterbindung in vier Gestaltungsfelder⁸⁴ eingeteilt, welche in Bezug auf Kindertages-einrichtungen im Weiteren näher erläutert werden. Es wird ebenfalls beispielhaft auf Maßnahmen, auch außerhalb dieser Gestaltungsfelder, eingegangen. Dabei ist es wichtig, dass die Anreize nicht nur materiell, wie ein höheres Gehalt, Bonuszahlungen oder Vergünstigungen, sondern besonders immateriell wie Anerkennung, Wertschätzung, ein gutes Arbeitsklima oder Unterstützung in schwierigen Lebenslagen angeboten werden.

3.5.1 Bindung durch sinnstiftende Organisationskultur

„Unter Organisationskultur ist ein System gemeinsamer geteilter Werte, Normen, Einstellungen, Überzeugungen und Ideale zu verstehen, die das Denken und Handeln aller Mitarbeitenden und Führungskräfte prägen.“⁸⁵. Eine gute Organisationskultur wird aufgebaut, wenn ein Mitarbeiter sein Handeln als sinnvoll erachtet. Sinnvoll ist sein Handeln besonders dann, wenn er sich als ein Teil der Einrichtung versteht, er ein Wir-Gefühl entwickelt, durch Mitgestaltung zum Kollektiverfolg beiträgt und es ihm ermöglicht wird, sich weiterzuentwickeln und zu bilden. Hierzu zählt auch das Generationenmanagement, da für ein

⁸² Vgl. Wolf: 2020, S. 114.

⁸³ Vgl. Wolf: 2020, S. 118.

⁸⁴ Vgl. Krutoff, KGSt, Bericht Nr. 04/2020.

⁸⁵ Krutoff, KGSt, Bericht Nr. 04/2020, S. 15.

Wir-Gefühl alle Generationen zusammenarbeiten müssen.⁸⁶

Die meisten Mitarbeiter möchten ihren Entscheidungsspielraum erweitern. In erster Linie sind sie für ihre eigene Entwicklung verantwortlich und tragen dadurch ihren Teil für die Organisationsentwicklung bei.⁸⁷ Dafür sollen sie sich selbstverantwortlich weiterentwickeln, anderen beim Lernen helfen, und die Arbeitgebermarke verbreiten. Damit Mitarbeiter mitgestalten können, sollen sie in Entscheidungen miteinbezogen werden, wie beispielsweise die Wahl einer Führungskraft. Selbstständiges und unabhängiges Arbeiten soll ermöglicht und der Sinn und Zweck der Arbeit mit passenden Informationen dargelegt werden. Besonders wichtig ist es, den Mitarbeiter Anerkennung und Wertschätzung spüren zu lassen.⁸⁸

Das Generationenmanagement soll die verschiedenen Kompetenzen der jüngeren und älteren Generation einander näherbringen. Dadurch können weiterhin gute Arbeitsergebnisse erzielt, alle Potenziale genutzt und die Zusammenarbeit gestärkt werden. Effektivität und Erfolg werden durch einen regen Wissensaustausch gesteigert. Die Zufriedenheit wird erhöht, was dazu führt, dass die Einrichtung für junge Fachkräfte attraktiver wird.⁸⁹

In einer Lernkultur soll formelles Lernen von festgelegten Inhalten und informelles Lernen im Alltag oder am Arbeitsplatz gefördert werden. Dies ist ein lebenslanger Prozess und soll unter anderem ermöglichen, dass sich besonders junge Mitarbeiter durch die Übertragung von Verantwortung weiterentwickeln und neue Erfahrungen sammeln können.⁹⁰

Für Kindertageseinrichtungen sind hierbei passende Maßnahmen beispielsweise das Angebot trägerspezifischer Fortbildungen, regelmäßige Mitarbeitergespräche oder auch eine einrichtungsspezifische Konzeption.⁹¹ Für ein Generationen-

⁸⁶ Vgl. Krutoff, KGSt, Bericht Nr. 04/2020, S. 15–21.; Vgl. Schulte; Pinger, Mitarbeiterbindung im öffentlichen Dienst; 2020, S. 182–183.; Vgl. Badura, et al., Sinn erleben - Arbeit und Gesundheit; 2018, S. 1.

⁸⁷ Vgl. Schulte; Pinger: 2020, S. 183.; Vgl. Krutoff, KGSt, Bericht Nr. 04/2020, S. 15–17.

⁸⁸ Vgl. Krutoff, KGSt, Bericht Nr. 04/2020, S. 15–17.

⁸⁹ Vgl. Krutoff, KGSt, Bericht Nr. 04/2020, S. 18–20.; Vgl. Sass, Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung; 2019, S. 125.

⁹⁰ Vgl. Krutoff, KGSt, Bericht Nr. 04/2020, S. 20-21.

⁹¹ Vgl. Fischer, KGSt, Aktuelle Themen des Personalmanagements; 12.01.2021, Bericht Nr. 02/2021, S. 11.

management sind altersheterogene Teams oder Generationenworkshops⁹² eine gute Idee, um die Zusammenarbeit zwischen den Generationen nachhaltig zu fördern.⁹³ Im Sinne der Lernkultur sollten Weiterbildungs- und Fortbildungsmöglichkeiten geboten werden, in welchen auch das Qualitäts- und Risikomanagement den Mitarbeitern nähergebracht wird.⁹⁴

3.5.2 Bindung durch wertorientierte Führung

Die Führungskraft muss zwei Verantwortungen übernehmen, wenn sie wertorientiert führen möchte. Zum einen muss sie die Ziele der Einrichtung erfolgreich erreichen, indem sie die Mitarbeiter durch Beeinflussung dazu bringt, durch deren Leistung und Verhalten beim Erreichen der Ziele zu helfen. Zum anderen muss sie die Bedürfnisse der Mitarbeiter, bezogen auf die Arbeitsbedingungen, erfüllen. Ein Gleichgewicht entsteht bei positiver Beeinflussung der Leistung der Mitarbeiter und das dadurch resultierende Erreichen der Ziele.⁹⁵

Um eine lang anhaltende Bindung zu erreichen, sollten partnerschaftliche Vereinbarungen eingegangen, der Arbeitssinn vermittelt und die Aussicht auf verschiedene Chancen gegeben werden. Die Führungskraft muss die Organisationskultur mitgestalten können und den Mitarbeitern eine Möglichkeit geben, sich selbst zu organisieren und weiterentwickeln zu können. Dafür gibt es acht Schlüsselkompetenzen, welche eine Führungskraft entwickeln sollte. Die Wichtigsten für die Personalbindung sind hierbei die Führungs-, Sozial-, Diversity- und Personalentwicklungskompetenz.⁹⁶

Für eine starke emotionale Bindung müssen die Erwartungen der Mitarbeiter an die Führungskraft analysiert werden. Die sogenannten psychologischen Kontrakte stellen die Wechselwirkung der Erwartungen des Mitarbeiters und den Erwartungen des Unternehmens beziehungsweise der Einrichtung aus Mitarbeiter-

⁹² Bei einem Generationenworkshop arbeiten Teams aus erfahrenen und jungen Mitarbeitern gemeinsam an Projekten.

⁹³ Vgl. Krutoff, KGSt, Bericht Nr. 04/2020, S. 19–20.

⁹⁴ Vgl. Krutoff, KGSt, Bericht Nr. 04/2020, S. 21.

⁹⁵ Vgl. Kuhn; Weibler, Führungsethik; 2003, 5, S. 375–392.; Vgl. Lange, Werteorientierte Führung in Theorie und Praxis; 2021, S. 10–11.

⁹⁶ Vgl. Krutoff, KGSt, Bericht Nr. 04/2020, S. 22–25.

sicht dar, welche oft unbewusst geschehen. Dafür wird überprüft, welches Leistungsangebot der Mitarbeiter stellen kann, welche Erwartungen das Unternehmen beziehungsweise die Einrichtung hat und ob diese im Gleichgewicht stehen. Ist dies der Fall, kann Vertrauen und eine starke Bindung entstehen, wodurch der Mitarbeiter freiwillig mehr leisten möchte. Für psychologische Kontrakte gibt es zwei Richtungen, entweder sie sind partnerschaftlich ausgerichtet oder nutzenorientiert. Bei einer partnerschaftlichen Ausrichtung möchte der Mitarbeiter viel Leistung erbringen und sich für die Interessen des Arbeitgebers einsetzen, bei der nutzenorientierten Ausrichtung möchte er den maximalen Nutzen für sich selbst erzielen, besonders dann, wenn das Geben und Nehmen als ungleich empfunden wird. Ziel ist es, durch das Führungsverhalten die nutzenorientierte Ausrichtung in eine partnerschaftliche Ausrichtung umzuwandeln und diese zu erhalten. Dafür müssen die Erwartungen des Mitarbeiters angepasst werden, indem beispielsweise realistische Aussagen darüber gemacht werden, welche Aufstiegschancen und Entwicklungsmöglichkeiten er hat. Dadurch kommt zu weniger Enttäuschungen, da zu hohe Erwartungen verringert werden. Zum anderen muss auf Fairness und Gerechtigkeit geachtet werden. Entscheidungen der Führungskraft müssen transparent getroffen und nachvollziehbar begründet werden. Außerdem ist es wichtig, auf Gleichbehandlung zu achten und Entscheidungen nach allgemeinen Regeln zu treffen. Eine wertschätzende, aufrichtige und respektvolle Behandlung, besonders, wenn der Mitarbeiter von Entscheidungen betroffen ist, sollte selbstverständlich sein. Die Führungskraft sollte darauf achten, Belohnungen nach einem nachvollziehbaren Verteilungsprinzip zu vergeben.⁹⁷

Andere Maßnahmen wären beispielsweise jungen Mitarbeitern die Projektleitung zu übertragen und Coachings, Weiterbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen anzubieten, auch trägerspezifische. Im Allgemeinen sollten die Entwicklungs- und Aufstiegschance von Anfang an offen kommuniziert werden.

⁹⁷ Vgl. Krutoff, KGSt, Bericht Nr. 04/2020, S. 25–28.

3.5.3 Bindung durch individuelle Personalentwicklung

Für eine individuelle Personalentwicklung ist es wichtig, zuerst Mitarbeitergespräche zu führen, in welchen auf die individuellen Perspektiven eines jeden Mitarbeiters eingegangen und die weitere Entwicklung besprochen wird.⁹⁸

Die individuelle Personalentwicklung beginnt aber schon beim Onboarding. Zum Onboarding gehört alles, was zu einer Willkommenskultur gehört, ganz egal ob das Herumführen durch die Einrichtung oder eine Willkommensmappe mit allen relevanten Informationen. Das Onboarding beginnt mit der Organisation des ersten Arbeitstages in der Zeit zwischen der Vertragsunterzeichnung und dem Arbeitsbeginn. Dies betrifft nicht nur neue Mitarbeiter im Sinne von externen Mitarbeitern, sondern auch diejenigen, welche die Einrichtung gewechselt haben. Wer ein gutes Onboarding anbietet, hat schon den Grundstein für eine gute Bindung gelegt.⁹⁹

Bei einer lebensphasenorientierten Personalentwicklung werden dem Mitarbeiter, ebenfalls in einem Mitarbeitergespräch, passend zu seiner Lebensphase seine Perspektiven aufgezeigt. Die Lebensphase ist unabhängig vom Alter oder der Berufsphase. Hilfreiche Maßnahmen sind unter anderem, dass auch jungen Mitarbeitern die Projektleitung übergeben wird und sie so in Führungsfunktion schnuppern dürfen oder im Krankheitsfall die Gruppenleitung übernehmen können. Andere Maßnahmen sind Coachings, Fort- und Weiterbildungen oder auch Team- und Projektarbeiten.¹⁰⁰

3.5.4 Bindung durch attraktive Arbeitsgestaltung

Wenn die Arbeitsumgebung attraktiv gestaltet wird, möchte ein Mitarbeiter auch eher in der Einrichtung bleiben und baut eine Bindung auf. Hierzu gehört die moderne und hochwertige Ausstattung, aber auch die Bereitstellung eines Rückzugsortes für störungsfreie Büroarbeit oder einen abgegrenzten Pausenraum. Was als attraktiv angesehen wird, ist sehr individuell. Genauso kann es als attraktiv empfunden werden, wenn die Einrichtung besonders auf ökologische Nachhaltigkeit achtet.¹⁰¹

⁹⁸ Vgl. Krutoff, KGSt, Bericht Nr. 04/2020, S. 28.

⁹⁹ Vgl. Krutoff, KGSt, Bericht Nr. 04/2020, S. 28–29.

¹⁰⁰ Vgl. Krutoff, KGSt, Bericht Nr. 04/2020, S. 30–32.

¹⁰¹ Vgl. Krutoff, KGSt, Bericht Nr. 04/2020, S. 33–34.

Der flexible Arbeitsort ist für viele Mitarbeiter wichtig. In Kindertageseinrichtungen ist dies schwer zu realisieren, jedoch besteht die Möglichkeit, den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, ihre Verfügungszeiten zu Hause in der mobilen Arbeit abzuarbeiten. Dadurch kann das Vertrauen gesteigert werden, welches eine Voraussetzung für das mobile Arbeiten ist.¹⁰²

Flexible Arbeitszeiten sind ebenfalls nur schwer umzusetzen. Es kann aber bei den Öffnungszeiten darauf geachtet werden, dass je nach Betreuungsart diese angepasst und besonders die Schließtage flexibler gestaltet werden. Es könnte auch ein System eingeführt werden, wodurch beispielsweise diejenigen Mitarbeiter, welche wenige oder keine Fehlzeiten im Jahr haben, extra Urlaubstage erhalten.¹⁰³

3.5.5 Sonstige Maßnahmen

Weitere Beispiele für Maßnahmen in Kindertageseinrichtungen, um die Mitarbeiterbindung zu erhöhen, sind:

Die Mobilitätsförderung, welche in Zeiten des Klimawandels eine sehr wichtige Maßnahme ist. Beispielsweise durch ein Job-Ticket, die kostenlose Nutzung des ÖPNV oder einen Zuschuss für die Fahrradnutzung können zur Bindung an die Einrichtung beitragen.¹⁰⁴

Ein betriebliches Gesundheitsmanagement, wie freier Eintritt ins Fitness-studio, Rückenurse oder auch die Anschaffung von rückenfreundlichen Stühlen und Tischen, ist essenziell, um zufriedene Mitarbeiter zu halten.¹⁰⁵

Worauf es den meisten Mitarbeitern ankommt, ist eine gute Work-Life-Balance. Diese kann beispielsweise durch kostenlose Angebote der Kinderbetreuung, kostenlose Parkmöglichkeiten, einer Unterstützung bei der Wohnungssuche oder eine kostenlose Verpflegung am Arbeitsplatz entstehen.¹⁰⁶

Durch Erfolgs- und Leistungsprämien oder Einkaufsgutscheine kann ebenfalls die Bindung erhöht werden und zudem wird den Mitarbeitern signalisiert, dass sie für die Einrichtung und Leitung wichtig sind und Interesse an ihnen besteht.¹⁰⁷

¹⁰² Vgl. Krutoff, KGSt, Bericht Nr. 04/2020, S. 34.

¹⁰³ Vgl. Krutoff, KGSt, Bericht Nr. 04/2020, S. 35.

¹⁰⁴ Vgl. Krutoff, KGSt, Bericht Nr. 04/2020, S. 58.

¹⁰⁵ Vgl. Wolf: 2020, S. 370-371.

¹⁰⁶ Vgl. Wolf: 2020, S. 366.

¹⁰⁷ Vgl. Krutoff, KGSt, Bericht Nr. 04/2020, S. 60–61.

4 Die Stadt Renningen

Die Stadt Renningen liegt nördlich im Landkreis Böblingen zwischen Leonberg und Weil der Stadt und hat circa 18.482 Einwohner¹⁰⁸. 1972 kam es zum Zusammenschluss von Renningen und Malsheim, wodurch Renningen nun aus zwei Ortsteilen besteht. Seit 2016 ist Bürgermeister Wolfgang Faißt nun bereits in seiner dritten Amtszeit und damit schon seit 21 Jahren im Amt.

4.1 Kindertageseinrichtungen

Die Stadt ist Träger von neun Kindergärten für Kinder ab drei Jahren bis zum Schuleintritt und vier Kinderkrippen für Kinder ab 10 Monaten bis zur Vollendung des dritten Lebensjahres. Außerdem gibt es noch drei evangelische Kindergärten und einen Waldkindergarten in freier Trägerschaft. In den verschiedenen Einrichtungen werden als Betreuungsformen die verlängerten Öffnungszeiten, die Regelbetreuung, die Ganztagesbetreuung und die Ganztagesbetreuung light angeboten. Jede Einrichtung hat einen anderen Schwerpunkt, in welchem sie die Kinder fördert, unter anderem auch eine Sportkindertageseinrichtung. Außerdem hat die Stadt Renningen eine pädagogische Rahmen-konzeption für alle städtischen Einrichtungen und ein gemeinsames Sprach-konzept, auch gemeinsam mit den kirchlichen Einrichtungen.¹⁰⁹

4.2 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Wirtschaftlich gesehen hat die Stadt Renningen mit nur 23 Kilometern Entfernung zu Stuttgart eine sehr gute Lage und gehört damit zum Stuttgarter Speckgürtel. Durch die sehr guten Anbindungen zur A81 und B464 und den zwei eigenen S-Bahnhöfen ist die Stadt ein beliebter Wirtschaftsstandort für Gewerbetreibende. Bei einem Gewerbesteuerhebesatz von 360 vom Hundert und liegt die Stadt Renningent deutlich unter dem Durchschnitt im Kreis Böblingen.¹¹⁰ 2019 nahm die Stadt 10.410.000 Euro an Gewerbesteuer ein.¹¹¹ Außer einem Branchenmix aus mittelständischen Unternehmen, hat sich auch die Bosch GmbH in Renningen angesiedelt.¹¹²

¹⁰⁸ Vgl. Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Hg.); Bevölkerung nach Nationalität – vierteljährlich, <https://www.statistik-bw.de/BevoelkGebiet/Bevoelkerung/01035055.tab?R=GS115041> [07.09.2021].

¹⁰⁹ Vgl. Stadt Renningen (Hg.); <https://www.renningen.de/de/familie-bildung/kinder-jugend/kinderbetreuung/unser-angebot/kitas-konzeptionen> [07.09.2021].

¹¹⁰ Vgl. Stadt Renningen (Hg.) – Grund- & Gewerbesteuer; <https://www.renningen.de/de/wirtschaft-verkehr/wirtschaftsstandort/grund-gewerbesteuer> [07.09.2021].

¹¹¹ Vgl. Maurer, et al., Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Statistik Kommunal 2021, S. 18.

¹¹² Vgl. Stadt Renningen (Hg.) – Wirtschaftsstandort; <https://www.renningen.de/de/wirtschaft-verkehr/wirtschaftsstandort/wirtschaftsstandort> [07.09.2021].

5 Empirische Analyse

Um passgenaue Anreize für pädagogische Fachkräfte bieten zu können, ist es von großer Bedeutung, die Ansichten und Wünsche der pädagogischen Fachkräfte zu kennen und diese besser zu verstehen. Zu diesem Zwecke wurde eine Online-Befragung durchgeführt. Die Umfrage richtete sich an pädagogische Fachkräfte aller Städte und Gemeinden in Baden-Württemberg, welche von der Einwohnerzahl (12.000 bis 20.000 Einwohner) und Wirtschaftlichkeit vergleichbar mit der Stadt Renningen sind. In Kapitel 6 werden die Ergebnisse auf die Stadt Renningen bezogen und analysiert, ob und wenn ja wie neue Anreize für pädagogische Fachkräfte umgesetzt werden können.

5.1 Ziel der Analyse

Ziel der Untersuchung war es herauszufinden, welche Anreize für welche Altersgruppe attraktiv sind, dadurch die Forschungsfrage „Welche Anreize müssen für die verschiedenen Altersgruppen gegeben werden, um neues Personal zu gewinnen und vorhandenes zu binden“, zu beantworten und aus den gewonnenen Erkenntnissen Handlungsempfehlungen für die Stadt Renningen abzuleiten.

5.2 Methodik der Datenerhebung

Um eine möglichst große Anzahl von Personen zu erreichen, wurde eine Befragung durchgeführt. Für eine Corona gerechte Gestaltung und um die Anonymität der Befragten zu gewährleisten, war ein Online-Fragebogen das ideale Erhebungsinstrument. Dafür wurde ein quantitativer Fragebogen erstellt, welcher standardisiert wurde. Die Formulierung der Fragen und die Reihenfolge wurde festgelegt, wovon nicht abgewichen werden durfte.¹¹³ Bei einem standardisierten Fragebogen sollte der persönliche Kontakt so gering wie möglich sein, um die Befragten nicht zu beeinflussen. Dies hat den Vorteil, dass die Befragten die Fragen ohne Druck beantworten können.¹¹⁴ Da ein quantitativer Fragebogen nicht mehr verändert werden darf, nachdem die Erhebung gestartet

¹¹³ Vgl. Braunecker, How to do empirische Sozialforschung; 2021, S. 112.

¹¹⁴ Vgl. Braunecker: 2021, S. 116.

wurde, ist ein Pretest unerlässlich. Hierbei soll der Fragebogen auf die Verständlichkeit der Fragen, die Formulierungen und Logik der Reihenfolge, die Beantwortungszeit, die Gestaltung und bei Onlinebefragungen besonders wichtig, auf die Verzweigungslogik überprüft werden. Mit Verzweigungslogik ist gemeint, ob Antwortmöglichkeiten nur dann angezeigt oder Fragen übersprungen werden, wenn die jeweilige Antwort ausgewählt wurde und es mit der richtigen Frage weitergeht.¹¹⁵ Den Pretest übernahm das Amt für Kinder und Familie der Stadt Renningen. Die Anmerkungen wurden anschließend überdacht und in den Fragebogen eingearbeitet.

Die Kommunen wurden zuvor telefonisch oder per E-Mail kontaktiert und der Umfrage-Link an die Verantwortlichen für Kindertageseinrichtungen in den Rathäusern verschickt. Diese leiteten die Umfrage an die pädagogischen Fachkräfte weiter. Insgesamt gibt es in Baden-Württemberg 100 Kommunen, welche von der Einwohnerzahl für eine Befragung in Frage kamen, insgesamt wurden 83 Kommunen kontaktiert, welche Träger von städtischen Einrichtungen und von der Wirtschaftlichkeit oder Einwohnerzahl passend waren. Die Einwohnerzahlen wurden durch die vierteljährliche Aufstellung des statistischen Landesamtes Baden-Württemberg überprüft.¹¹⁶ Von diesen gab es 49 Rückmeldungen und 34 Kommunen, welche sich nicht meldeten. Von den Rückmeldungen beteiligten sich 33 Kommunen an der Umfrage. Im Zeitraum vom 05.08.2021 bis zum 25.08.2021 kamen 105 Rückläufer und 63 Abbrecher zu Stande. Die relativ geringe Teilnehmerzahl kam daher, dass viele der Einrichtungen bereits in den Sommerferien oder die Zuständigen in den Rathäusern im Urlaub waren.

5.2.1 Konstruktion des Fragebogens

Zur Erstellung des Online-Fragebogens wurde die Online-Evaluationssoftware „LamaPoll“ genutzt. Der Fragebogen¹¹⁷ besteht aus 35 geschlossenen und 7 offenen Fragen, insgesamt also aus 42 Fragen. Dabei sind zwei offene Fragen und eine geschlossene Frage nur ersichtlich, wenn die jeweilige Antwortmöglichkeit

¹¹⁵ Vgl. Braunecker: 2021, S. 133.

¹¹⁶ Siehe Anlage 1: Grundgesamtheit der kontaktierten Städte.

¹¹⁷ Siehe Anlage 2: Fragebogen.

ausgewählt wurde. Die Bearbeitungszeit lag bei max. 15 bis 20 Minuten, jedoch hauptsächlich aufgrund der Beantwortung der offenen Fragen.

Zu Beginn wurden allgemeine Fragen, die Einrichtungen betreffend gestellt, wie die Betreuungsart oder Mitarbeiterzahl.

Als nächstes wurden Fragen zur Person des Beantwortenden gestellt, wie das Geschlecht oder das Alter und die Zeit der Zugehörigkeit zur Einrichtung.

Auf Seite 3 wurden die Befragten zu Maßnahmen der Personalgewinnung, explizit zu Methoden der Personalsuche, befragt.

Ab Seite 4 wurden Fragen zur Personalbindung gestellt. Dabei wurden zuerst Fragen zur bestehenden Bindung, dem Arbeitsklima, zu Gründen für eine starke oder schwache Bindung und für ein schlechtes Arbeitsklima gestellt. Anschließend ging es um Fragen zu einrichtungsspezifischen Konzepten und Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit. In diesem Zusammenhang wurden die Befragten nach der Wichtigkeit von Mitarbeitergesprächen, Mitentscheidungsmöglichkeiten, Verantwortungsübertragung, Freiräumen in den Handlungen und Entscheidungen befragt. Im weiteren Verlauf ging es um die Arbeitsbelastung, den Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten und dem Bestehen von Rückzugsmöglichkeiten. Auch nach einem Generationenmanagement und dem Interesse an verschiedenen Angeboten des Trägers wurde auf Seite 14 gefragt. Auf die Wichtigkeit von ökologischer Nachhaltigkeit wurde ebenfalls kurz eingegangen. Zum Abschluss wurde danach gefragt, welche Anreize für die Befragten wichtig sind und welche Anreize ihnen bereits geboten werden, wie attraktiv diese sind und welche sie sich wünschen würden.

Bis auf zwei waren alle offenen Fragen freiwillig zu beantworten. Die geschlossenen Fragen waren Pflichtfragen. Zudem wurden vermehrt Skalenfragen, eine Matrix-Frage, zwei Multiple-Choice Fragen und mehrere Ja-Nein-Fragen gestellt.

5.3 Methodik der Datenaufbereitung

Die Auswertung erfolgt durch die Online-Evaluationssoftware „LamaPoll“ und durch das Tabellenkalkulationsprogramm „Excel“.

Um die offenen Fragen auswerten zu können, wurden die Antworten sortiert und kategorisiert. Hierbei wurde darauf geachtet, dass der Sinn der Aussagen erhalten blieb und die Stimmung wiedergegeben wurde.¹¹⁸

5.4 Ergebnisse

Im Folgenden wurde die Auswertung in Themenblöcke eingeteilt und dabei die Ergebnisse auf die verschiedenen Altersgruppen bezogen. Bei den offenen Fragen wurde auf die Antworten eingegangen, welche am häufigsten vorkamen.

Je nach Altersgruppe ist auch die Attraktivität von verschiedenen Anreizen unterschiedlich, daher ist es für das Verständnis wichtig, die Altersgruppen genauer zu definieren. Jede Gruppe hat eine eigene Lebensrealität.

Die 18- bis 24-Jährigen haben meistens noch keine Kinder, möchten möglichst flexibel bleiben, viel Reisen und Partys feiern, und die sportliche Betätigung ist vielen sehr wichtig.

Die 25- bis 34-Jährigen haben eventuell bereits Kinder oder möchten in ihrer Karriere sichtbar vorankommen. Wenn sie noch keine Kinder haben, ähnelt ihre Lebensrealität der Gruppe der 18- bis 24-Jährigen.

Den 35- bis 50-Jährigen sind wiederum Reisen und die Selbstverwirklichung wichtig. Sie haben oftmals bereits Schulkinder und stellen sich die Frage, ob sie vielleicht noch einmal den Job wechseln sollen. Für kulturelle Themen oder Ehrenämter ist nun wieder mehr Zeit.

Bei der Gruppe der über 50-Jährigen sind die Kinder meist schon groß und sie haben das Interesse, ihren Job zu reduzieren und vielleicht noch einmal die Welt zu bereisen oder eine Kreuzfahrt zu machen.

¹¹⁸ Die einzelnen Antworten auf die offenen Fragen befinden sich in Anlage 3.

5.4.1 Allgemeine und Persönliche Daten¹¹⁹

Insgesamt haben von den Rückläufern aus der Altersgruppe der 18- bis 24-Jährigen elf Personen an der Umfrage teilgenommen, dies sind 10,48 %. Die meisten von ihnen sind weiblich, arbeiten in einer Einrichtung mit 75 bis 100 Kindern und 16 bis 20 Mitarbeitern und betreuen Ü3-Kinder¹²⁰. Nur 9,09 % der Befragten, also eine Person, hat Kinder unter 18 Jahren bei sich im Haushalt leben. Die Mehrheit der Befragten arbeitet seit bis zu fünf Jahren in der Einrichtung.

Von der Altersgruppe der 25- bis 34-Jährigen haben mit 27,62 %, 29 Personen an der Umfrage teilgenommen, wobei auch hier die meisten weiblich sind. Die Mehrheit arbeitet in einer Einrichtung mit über 100 Kindern und 11 bis 15 Mitarbeitern, welche eine Betreuung für U3-¹²¹ und Ü3-Kinder anbieten. Bei 24,14 % der Befragten, also 7 Personen leben Kinder unter 18 Jahren in ihrem Haushalt. Seit bis zu fünf Jahren arbeiten die meisten in der Einrichtung.

Die Altersgruppe der 35- bis 50-Jährigen ist mit 37,14 %, also 39 Personen an der Umfrage vertreten. Wieder sind die meisten weiblich, arbeiten in einer Einrichtung mit 25 bis 49 Kindern und bis zu zehn Mitarbeitern und betreuen U3- und Ü3-Kinder oder nur Ü3-Kinder. Kinder unter 18 Jahren leben bei 66,67 % der Befragten, also bei 26 Personen und die meisten arbeiten bereits seit bis zu fünf Jahren in der Einrichtung.

Die über 50-Jährigen sind mit 24,76 %, also 26 Personen an der Umfrage beteiligt. Auch bei dieser Altersgruppe sind die meisten weiblich, arbeiten in Einrichtungen mit 50 bis 74 Kindern und bis zu zehn Mitarbeitern und betreuen Ü3-Kinder. Bei keinem der Befragten leben Kinder unter 18 Jahren in ihrem Haushalt. Die meisten arbeiten bereits seit über 20 Jahren in der Einrichtung.

¹¹⁹ Vgl. Anlage 3, S. 66-67, Nr. 1-7.

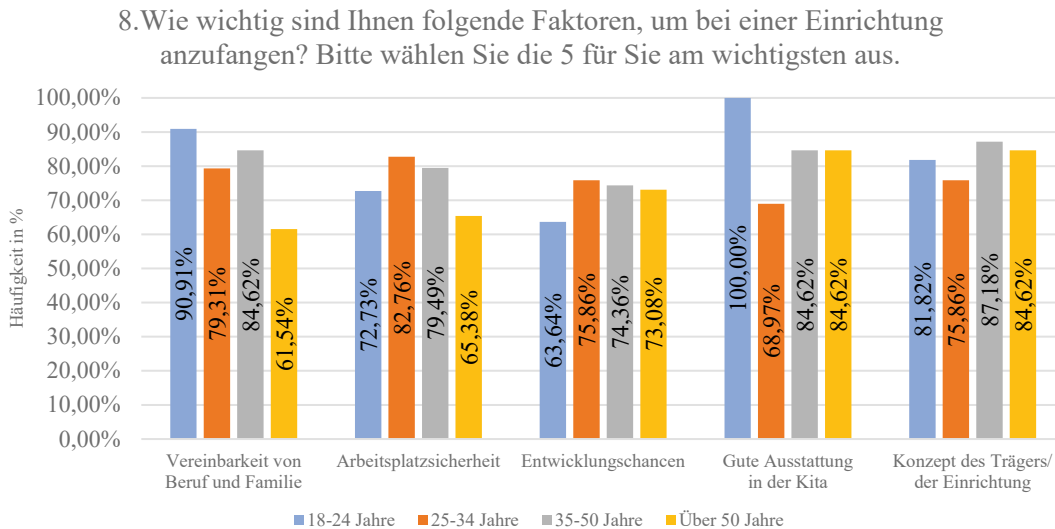
¹²⁰ Kinder über drei Jahren.

¹²¹ Kinder unter drei Jahren.

5.4.2 Personalgewinnung

Bei Frage 8¹²² des Fragebogens sollten die Befragten fünf Faktoren auswählen, welche ihnen am wichtigsten erschienen, weshalb man bei einer Einrichtung anfangen würde. Wie man im folgenden Schaubild sehen kann, entschieden sich interessanterweise alle vier Altersgruppen für die gleichen fünf Faktoren.

Abbildung 1: Auswertung Frage 8



Quelle: Eigene Darstellung

Daraus lässt sich ableiten, dass ein Träger, wenn er neues Personal gewinnen möchte, besonders auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Arbeitsplatzsicherheit, gute Entwicklungschancen, eine gute Ausstattung in der Einrichtung und auch auf das Konzept des Trägers beziehungsweise der Einrichtung achten und dieses anpassen sollte.

Frage 9¹²³ behandelte die Personalsuche. Die Befragten sollten bewerten, welche Möglichkeiten am erfolgreichsten sind, um das Interesse neuer Bewerber zu erwecken. Es gab dafür fünf Bewertungsstufen, „Unwichtig“, „Eher unwichtig“, „Neutral“, „Eher wichtig“ und „Sehr wichtig“.

Es stellt sich heraus, dass zwei der insgesamt elf Möglichkeiten von allen Altersgruppen als sehr wichtig angesehen wurden. Diese waren die Werbung über eine Stellenanzeige auf der Homepage und die Werbung durch die eigenen

¹²² Vgl. Anlage 3, S. 67-68, Nr. 8.

¹²³ Vgl. Anlage 3, S. 69-71, Nr. 9.

Mitarbeiter, wenn diese Anreize dafür erhalten würden, beispielsweise in einem Mitarbeiterempfehlungsprogramm.

Das klassische inserieren in Zeitungen hat jedoch ebenfalls einen hohen Stellenwert, ausgenommen für die 18- bis 24-Jährigen. Diese Altersgruppe wird stärker über das Werben über Social Media Kanäle angesprochen, welches von den 35- bis 50-Jährigen als eher wichtig beziehungsweise als neutral angesehen wurde.

Die Werbung über Onlinejobbörsen wurde tatsächlich nur von den 25- bis 34- und 35- bis 50-Jährigen als sehr wichtig angesehen.

Wenn die Kommune jedoch eher die jüngste Altersgruppe ansprechen möchte, ist es interessant, dass für die 18- bis 24-Jährigen die Werbung für ein Schulpraktika und der Tag der offenen Tür zu den sehr wichtigen Maßnahmen gehört.

Wer dagegen eher die mittlere Altersgruppe, die 35- bis 50-Jährigen ansprechen möchte, sollte nicht vergessen den Bewerbungsverfahren zu digitalisieren. Die über 50-Jährigen dagegen sind der Meinung, dass das Angebot von Schnuppertagen und -wochen eine sehr effektive Methode ist.

Es zeigt sich, dass die Werbung über die Homepage der Kommune immer noch als effektivste Methode angesehen wird, um für die Kommunen zu werben, jedoch wird auch die Werbung über die Mitarbeiter als sehr nützlich angesehen.

Bevor entschieden wird, welche Werbemaßnahme genutzt wird, sollte man sich darüber Gedanken gemacht haben, welche Altersgruppe man ansprechen möchte.

5.4.3 Personalbindung

Um den Frageteil der Personalbindung auswerten zu können, wurde er in verschiedene Teilbereiche untergliedert, welche im Nachfolgenden genauer beleuchtet werden.

5.4.3.1 Bestehende Bindung und Arbeitsklima

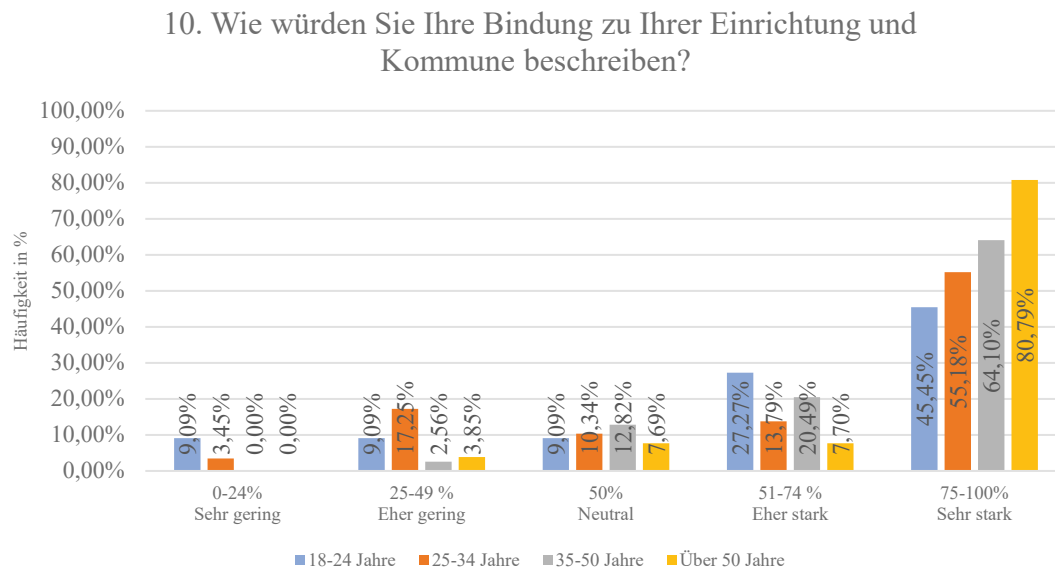
Um Personal zu binden, sollte zuerst eine Standortbestimmung stattfinden. Dafür sollte herausgefunden werden, wie hoch die Bindung zum Arbeitgeber aktuell ist. Frage 10¹²⁴ und 11¹²⁵ sollte dies abfragen und gleichzeitig begründen, weshalb

¹²⁴ Vgl. Anlage 3, S. 71, Nr. 10.

¹²⁵ Vgl. Anlage 3, S. 72-77, Nr. 11.

eine hohe oder schwache Bindung existiert. Die Befragten sollten über einen Schieberegler ihren Bindungsgrad bestimmen. Dabei konnten sie zwischen sehr gering (= 0 %) und sehr hoch (= 100 %) jede Position wählen. Wie im folgenden Schaubild zu sehen ist, gaben die meisten Befragten aller Altersgruppen an, zwischen 75 % und 100 % an ihre Einrichtung und Kommune gebunden zu sein.

Abbildung 2: Auswertung Frage 10



Quelle: Eigene Darstellung

Somit zeigt sich, dass das vorhandene Personal prinzipiell bereits eine sehr gute Bindung zu der jeweiligen Einrichtung hat.

Bei Frage 11 konnten die Befragten freiwillig Gründe für ihren Bindungsgrad angeben. Für eine bessere Bewertbarkeit wurden die Antworten der Altersgruppen zusammengefasst und kategorisiert. Hier werden nur die aussagefähigsten Antworten erläutert.

Da die Bindung als recht hoch beschrieben wurde, gaben circa 83 % von 78 Befragten Gründe für eine starke Bindung an. Für knapp 28 % der positiv gebundenen sind die Kollegen und das Team die Gründe für eine hohe Bindung. Weitere 22 % gaben das Vorgesetzten- und Trägerverhalten als Bindungsgrund an. 31 % haben eine emotionale Bindung zu ihrer Einrichtung, da sie selbst im Ort wohnhaft sind, als Kind die Einrichtung besucht haben oder im Ort aufgewachsen sind und deshalb einen hohen Bindungsgrad haben. 20 % gaben andere Gründe

für eine hohe Bindung an, beispielsweise jährliche Fort- und Weiterbildungen, eine gute Ausstattung oder einen sicheren Arbeitsplatz.

Davon lässt sich ableiten, dass es nicht die eine Komponente gibt, um eine hohe Bindung zu erzeugen, alle vier Kategorien sind gleich wichtig. Von jedem Träger sollten Teambuilding-Maßnahmen angeboten werden, um durch ein gutes Teamverhältnis die Bindung zu steigern, gleichzeitig sollte er auch seinen Mitarbeitern viel Wertschätzung und Anerkennung entgegenbringen. Wenn auf ihn Verlass ist, er hinter seinen Mitarbeitern steht und ihre Interessen vertritt, kann die Bindung durch ein gutes Vorgesetztenverhalten gestärkt werden. Das Gleiche gilt für die Leitung der Einrichtung. Die emotionale Bindung sollte auch nicht außer Acht gelassen werden, da Mitarbeiter, welche emotional gebunden sind, ein geringeres Fluktuationsverhalten aufweisen. Um auch diejenigen zu binden, für die gute Arbeitsbedingungen, eine gute Einrichtungsausstattung oder Mitgestaltungsmöglichkeiten die Bindungsgründe sind, sollte im Allgemeinen auch darauf geachtet werden, die Einrichtung zu modernisieren, Blitzumfragen durchzuführen oder die Arbeitsbedingungen zu verbessern beziehungsweise zu erhalten. Es ist wichtig, immer das Gesamtbild im Auge zu behalten.¹²⁶

Für eine schlechte Bindung gaben circa 17 % Gründe an. Dabei wurden beispielsweise eine zu schwache personelle Besetzung, kaum Wertschätzung, wenig Zusammenarbeit und eine Kommune, welche die Interessen nicht wahrnimmt und nicht vertritt und zu starre Strukturen angegeben.¹²⁷

Bei den Fragen 12¹²⁸ und 13¹²⁹ sollten die Befragten angeben, wie wichtig ihnen ein gutes Arbeitsklima ist und wie sie das Arbeitsklima empfinden. Bei Frage 12 gab es einen Schieberegler von „Unwichtig“ bis „Sehr wichtig“, bei Frage 13 von „Schlecht“ bis „Sehr gut“. Die folgende Grafik zeigt, dass allen Altersgruppen ein gutes Arbeitsklima ganz besonders wichtig ist, besonders der Altersgruppe der 18- bis 24-Jährigen.

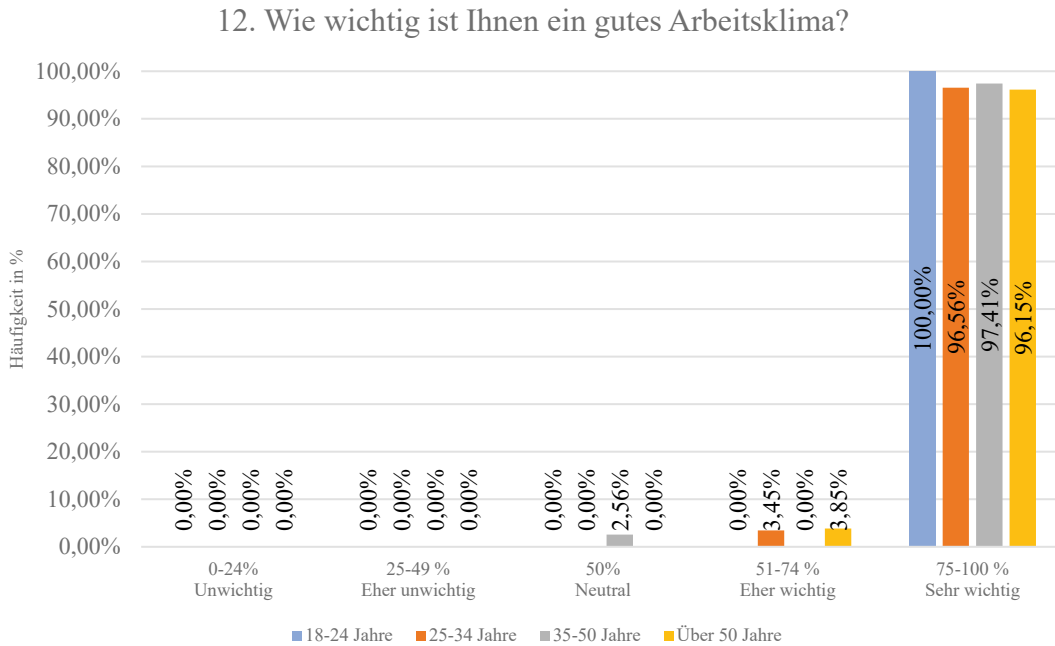
¹²⁶ Für weitere Antworten siehe Anlage 3, S. 73-78, Nr. 11.

¹²⁷ Für weitere Antworten siehe Anlage 3, S. 77-78.

¹²⁸ Vgl. Anlage 3, S. 77, Nr. 12.

¹²⁹ Vgl. Anlage 3, S. 78, Nr. 13.

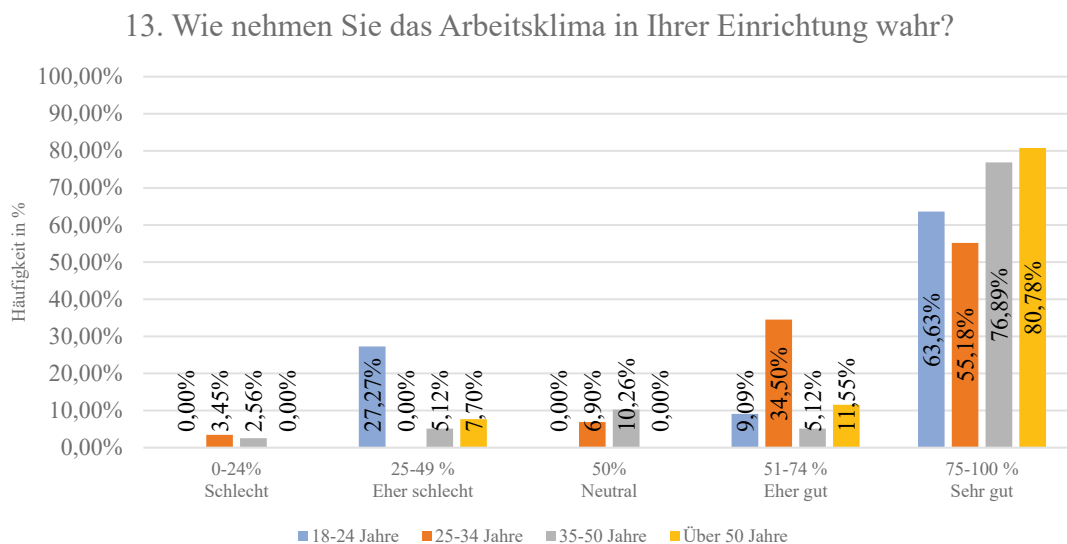
Abbildung 4: Auswertung Frage 12



Quelle: Eigene Darstellung

Bei Frage 13 zeigte sich auch, dass das Arbeitsklima bereits von allen Altersgruppen als sehr gut wahrgenommen wurde, wie in der folgenden Grafik ersichtlich ist.

Abbildung 3: Auswertung Frage 13



Quelle: Eigene Darstellung

Man kann davon ableiten, dass Ältere tendenziell eher zufrieden sind, jüngere dagegen haben höhere Ansprüche an das Arbeitsklima und sind schneller verstimmt. Dabei immer ein gutes Arbeitsklima zu gewährleisten, ist nicht immer möglich.

Wenn das Arbeitsklima dennoch als sehr schlecht wahrgenommen wurde, wurde mit den Fragen 14 und 15 den Gründen hierfür nachgegangen und nach Verbesserungsmöglichkeiten gefragt. Die Befragten konnten freiwillig antworten. Die Antworten wurden zusammengefasst. Auffällig war, dass der Hauptgrund für ein schlechtes Arbeitsklima Personalmangel aufgrund von Krankheit oder Personalwechsel war. Ansonsten wurden Gründe genannt wie fehlende Kommunikation, schlechtes Teamverhalten, wenig bis keine Vorbereitungszeit, zu lange oder nicht verlässliche Arbeitszeiten oder Räumlichkeiten, welche nicht ausreichend ausgestattet sind, für eine Ganztagsbetreuung.¹³⁰

Als Verbesserungsvorschläge wurden Home-Office für Vorbereitungszeiten, mehr Personal, klare Konzepte, eine bessere Aufgabenverteilung, angepasste Öffnungszeiten, Selbstreflexion und Supervision, mehr Unterstützung durch den Träger, Gesundheitsmanagement, Teambuilding-Maßnahmen und reduzierte Gruppen genannt.¹³¹

5.4.3.2 Einrichtungsspezifische Konzeption, Anerkennung und Wertschätzung

Im nächsten Teil ging es um die Frage, ob es eine einrichtungsspezifische Konzeption¹³² gibt und wie wichtig das Vorhandensein und die Wichtigkeit sind. Außerdem sollte herausgefunden werden, welchen Stellenwert Anerkennung und Wertschätzung haben und durch welche Anreize beziehungsweise Maßnahmen dies gezeigt werden kann.

Bei nahezu allen Altersgruppen gibt es in den Einrichtungen eine einrichtungsspezifische Konzeption, lediglich bei den 18- bis 24-Jährigen wurde die Frage nur von etwas mehr als 50 % mit Ja beantwortet.¹³³

¹³⁰ Für weitere Antworten siehe Anlage 3, S. 78, Nr. 14.

¹³¹ Für weitere Antworten siehe Anlage 3, S. 79, Nr. 15.

¹³² Eine einrichtungsspezifische Konzeption „beschreibt den Ausgangspunkt, den Weg und das Ziel der pädagogischen Arbeit in einer bestimmten Einrichtung und gilt als eine verbindliche Basis für die Arbeit in dieser Einrichtung.“ Hajszan; Pfohl, Martina: Bodeving, Claude, Handbuch zur Konzeptionserstellung; 2019, S. 9.

¹³³ Vgl. Anlage 3, S. 79, Nr. 16.

Die folgenden Fragen konnten nur beantwortet werden, wenn es in der Einrichtung eine einrichtungsspezifische Konzeption gibt. Da die Mehrheit dies bejahte, wurden auch die Fragen von der Mehrheit beantwortet.

Um herauszufinden, wie sehr die Konzeption befolgt wird und wie wichtig den Befragten die Befolgung ist, wurden Frage 17 und 18¹³⁴ jeweils wieder mit einem Schieberegler beantwortet. Dieser ging von „Gar nicht“ bis „Voll und ganz“ beziehungsweise „Unwichtig“ bis „Sehr wichtig“.

Gut 65 % aller Befragten gaben an, dass das einrichtungsspezifische Konzept auch zwischen 75 % und 100 % befolgt wird. Bei den Altersgruppen der 18- bis 24- und über 50-Jährigen lag die Quote sogar über 80 %.

Für rund 77 % der Befragten ist die Befolgung des Konzeptes zwischen 75 % und 100 % sehr wichtig. Dies zeigt, dass eine einrichtungsspezifische Konzeption einen wichtigen Punkt darstellt, bei der Frage, ob man sich an seine Einrichtung gebunden fühlt.

Die Fragen 19 und 20¹³⁵ beschäftigen sich mit der Frage, wie wichtig Wertschätzung und Anerkennung für die Befragten ist und ob sie auch ausreichend Wertschätzung und Anerkennung erhalten.

Wie erwartet ist Anerkennung und Wertschätzung für alle Befragten sehr wichtig. Erfreulicherweise erhalten fast dreiviertel der 18- bis 24-Jährigen genügend Anerkennung und Wertschätzung in ihrer Einrichtung. Bei den 35- bis 50- und über 50-Jährigen liegt die Quote bei ungefähr 50 %. Die 25- bis 34-Jährigen dagegen fühlen sich mit nur rund 38 % genügend anerkannt und wertgeschätzt. Der Meinung, dass sie nicht genügend Anerkennung und Wertschätzung erhalten, sind nur rund 13 % aller Befragten.

Eine Möglichkeit, seinen Mitarbeitern Wertschätzung und Anerkennung zu zeigen, sind regelmäßige Mitarbeitergespräche mit der Führungskraft.

Frage 21¹³⁶ beschäftigte sich damit, wie wichtig den Mitarbeitern diese Möglichkeit ist. Dafür sollten sie dies mit Hilfe eines Schiebereglers von „Unwichtig“ bis „Sehr wichtig“ bewerten.

¹³⁴ Vgl. Anlage 3, S. 80, Nr. 17, 18.

¹³⁵ Vgl. Anlage 3, S. 81, Nr. 19, 20.

¹³⁶ Vgl. Anlage 3, S. 82, Nr. 21.

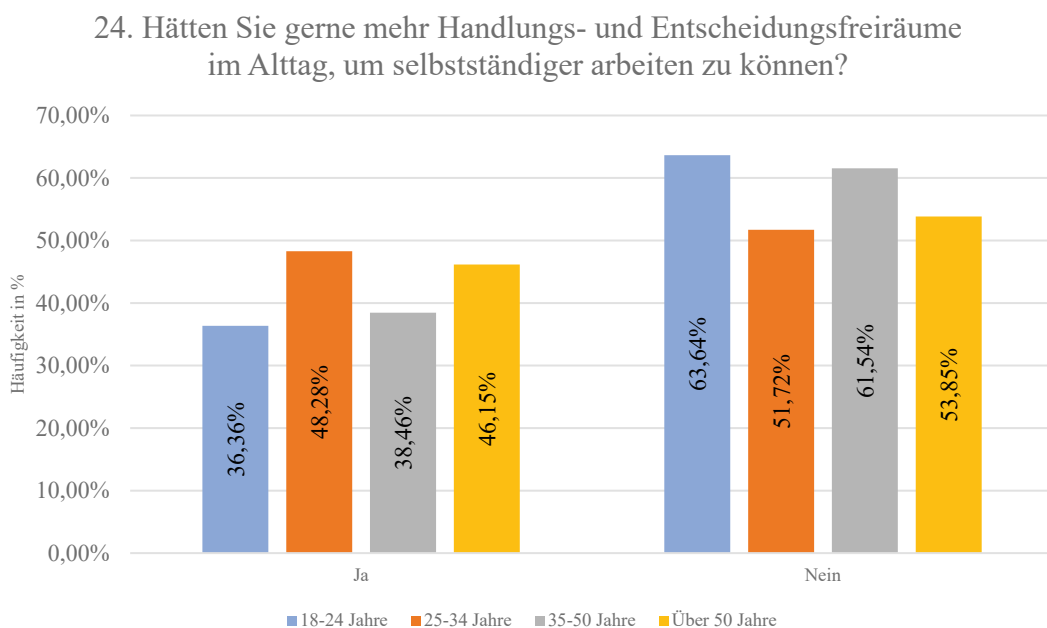
Es zeigte sich eindeutig, dass den Mitarbeitern aller Altersgruppen ein regelmäßiges Mitarbeitergespräch sehr wichtig ist. Es ist somit zu empfehlen, diese einzuführen, falls es noch keine regelmäßigen Mitarbeitergespräch gibt.

Auch die Mitgestaltungsmöglichkeiten sind ein weiterer Hauptpunkt für eine gute Personalbindung. Mit den Fragen 22 bis 24¹³⁷ sollte abgefragt werden, wie wichtig es für die Mitarbeiter ist, in wichtige Entscheidungen einbezogen zu werden, Verantwortung übertragen zu bekommen und ob sie sich mehr Handlungs- und Entscheidungsfreiräume wünschen. Auch hier sollte eine Bewertung von „Unwichtig“ bis „Sehr wichtig“ erfolgen beziehungsweise Frage 24 mit „Ja“ und „Nein“ beantwortet werden.

Die Annahme, dass es den Befragten sehr wichtig sein würde, bei wichtigen Entscheidungen mit einbezogen zu werden und Verantwortung zu übernehmen, bestätigte sich. Unterschiede zwischen den Altersgruppen ließen sich hierbei nicht erkennen.

Die Frage nach mehr Handlungs- und Entscheidungsfreiräumen dagegen wurde recht ausgeglichen beantwortet. Auf folgendem Schaubild ist aber zu sehen, dass es eine höhere Tendenz zu „Nein“ gibt. Die Befragten sind somit mit ihren Handlungs- und Entscheidungsfreiräumen eher zufrieden, als unzufrieden.

Abbildung 5: Auswertung Frage 24



Quelle: Eigene Darstellung

¹³⁷ Vgl. Anlage 3, S. 82-83, Nr. 22, 23, 24.

5.4.3.3 Arbeitsbelastung, Flexibilisierung der Arbeitszeiten und Rückzugsmöglichkeiten

Zu einer guten Bindung gehört auch die Zufriedenheit mit der Arbeitsbelastung. Um einen Einblick in die tatsächlichen Umstände zu erhalten, sollten Frage 25¹³⁸ und 26 abfragen, wie zufrieden die Befragten mit ihrer derzeitigen Arbeitsbelastung sind.

Durch den Personalmangel und die Corona-Vorschriften war anzunehmen, dass viele der Befragten mit der Arbeitsbelastung unzufrieden sein würden. Daher war es umso überraschender, dass circa ein Viertel der 18- bis 24 und über 50-Jährigen, circa ein Drittel der 25- bis 34-Jährigen und fast die Hälfte der 35- bis 50-Jährigen mit der Arbeitsbelastung sehr zufrieden waren. Unzufrieden waren dagegen nur 17 % der 25- bis 34-Jährigen, 15 % der 35- bis 50-Jährigen und 19 % der über 50-Jährigen. Tatsächlich war in der Altersgruppe der 18- bis 24-Jährigen keine Person mit der Arbeitsbelastung unzufrieden.

Frage 26 wurde gestellt, um herauszufinden, wie die Arbeitsbelastung reduziert werden könnte. Diese Frage war eine freiwillige Frage. Die Antworten wurden zusammengefasst und in fünf Kategorien eingeteilt. Hier werden nur die markantesten Vorschläge zusammenfassend und beispielhaft beleuchtet.¹³⁹ Kategorie 1 ist das Personalwesen. Hierbei kam sehr deutlich zum Vorschein, dass es an zuverlässigem, beständigem Fachpersonal mangelt, welches in Vollzeit beschäftigt wird. Pro Gruppe wünschen sich die Befragten mehr Personal und besonders mehr Aushilfskräfte in Form eines vom Träger angestellten Springers oder Praktikanten. Ein großer Wunsch, welcher häufiger zum Vorschein kam, war, dass weniger Quereinsteiger eingestellt werden sollten und der Personalschlüssel des KVJS nicht als Grundlage dienen sollte, da dieser zu minimalistisch gedacht ist.

Kategorie 2 bildet die bessere Ausstattung. Viele der Befragten gaben an, dass die Einrichtungen und besonders die Büros modernisiert werden müssen, mit funktionierenden PCs, Laptops und WLAN. Außerdem sollten ungestörte Pausenräume und interessensbezogene Räume für Projekte und Angebote zur Verfügung gestellt werden.

¹³⁸ Vgl. Anlage 3, S. 84, Nr. 25.

¹³⁹ Weitere Verbesserungsvorschläge siehe Anlage Anlage 3, S. 84-89, Nr. 26.

Kategorie 3 bildet die Bürokratie und Schulungen. Es wurde deutlich, dass die Bürokratie in den Kindertageseinrichtungen zu viel Zeit in Anspruch nimmt und hier Änderungen beziehungsweise Verbesserungen notwendig sind. Als Vorschläge wurden eine extra Kraft genannt, welche sich um all die Aufgaben kümmert, welche nichts mit der pädagogischen Arbeit zu tun hat oder Schulungen in den Verwaltungsaufgaben für Mitarbeiter und Leitung.

Kategorie 4 bildet das Organisatorische und die Rahmenbedingungen. Es fehlt an Verfügungszeiten und besonders an der Möglichkeit, diese im Home-Office zu erledigen. Zudem wurde angeregt, die Schließtage besser zu verteilen und im Allgemeinen die Öffnungszeiten zu überdenken, damit es keine Arbeitstage mit mehr als zehn Stunden mehr gibt. Eine Verbesserung der Arbeitsverteilung und eine Veränderung der Strukturen wird gewünscht, damit diese kind- und familienorientierter werden.

Kategorie 5 bildet die Kommunikation. Der Informationsaustausch wird bemängelt und besonders der Wunsch, die Kommunikation mit dem Träger und den anderen Kitaleitungen desselben Trägers zu verbessern, wird laut. Es wird mehr Unterstützung und ein strukturierteres Arbeiten des Trägers gefordert und eine bessere Kooperation zwischen den Gruppen.

All diese Verbesserungsvorschläge sind nicht verwunderlich, da die Fachkräfte den Personalmangel am meisten von allen spüren. Jedoch können hierdurch Anregungen gegeben werden, was ein Träger verändern kann, um die Arbeitsbelastung zu reduzieren und zufriedener Mitarbeiter zu bekommen.

Erstaunlicherweise wünschen sich mehr als die Hälfte der 18- bis 24-, 25- bis 34- und über 50-Jährigen und sogar drei Viertel der 35- bis 50-Jährigen keine flexibleren Arbeitszeiten.¹⁴⁰

Auch der Wunsch, Verfügungszeiten im Home Office zu leisten, wurde bereits drei Viertel der 18- bis 24-Jährigen, zwei Drittel der 25- bis 34- und 35- bis 50-Jährigen und über der Hälfte der über 50-Jährigen erfüllt.¹⁴¹ Dies zeigt, dass diese Möglichkeit bereits von vielen Trägern umgesetzt wird und auch von den restlichen Trägern umgesetzt werden könnte und sollte.

¹⁴⁰ Vgl. Anlage 3, S. 90, Nr. 27.

¹⁴¹ Vgl. Anlage 3, S. 90, Nr. 28.

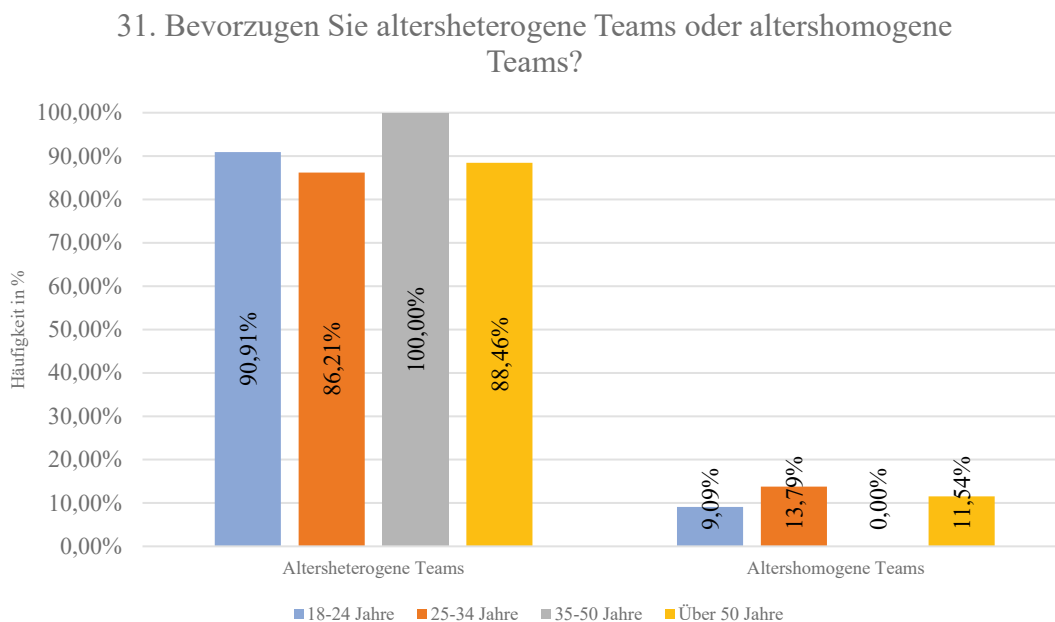
Eine Rückzugsmöglichkeit für störungsfreie Büroarbeit oder einen abgegrenzten Pausenraum haben bereits über der Hälfte der 25- bis 34-, 35- bis 50- und über 50-Jährigen. Auffällig dabei ist, dass knapp 64 % der 18- bis 24-Jährigen diese Möglichkeit nicht haben.¹⁴² Wie Frage 30¹⁴³ zeigt, ist der Wunsch nach einer Rückzugsmöglichkeit sehr groß, da alle, die bisher keine Rückzugsmöglichkeit haben, sich eine wünschen.

5.4.3.4 Generationenmanagement

Wie in Kapitel 3.5.1 bereits aufgeführt, ist ein Generationenmanagement wichtig, um ein Wir-Gefühl zwischen den Generationen herzustellen und die Zufriedenheit zu steigern. Frage 31¹⁴⁴ zielt darauf ab, herauszufinden, ob in den befragten Kindertageseinrichtungen ein Generationenmanagement sinnvoll wäre und Erfolg versprechen würde.

Wie die folgende Grafik zeigt, bevorzugt die Mehrheit aller Befragten altersheterogene Teams, wodurch klar wird, dass ein Generationenmanagement die Bindung erhöhen könnte.

Abbildung 6: Auswertung Frage 31



Quelle: Eigene Darstellung

¹⁴² Vgl. Anlage 3, S. 90, Nr. 29.

¹⁴³ Vgl. Anlage 3, S. 91, Nr. 30.

¹⁴⁴ Vgl. Anlage 3, S. 91, Nr. 31.

Eine Möglichkeit stellt der Generationenworkshop dar. Um zu überprüfen, ob die Befragten bereit seien, an einem Generationenworkshop teilzunehmen, wurde Frage 32¹⁴⁵ gestellt.

Hierbei kann man sehen, dass auch die Bereitschaft daran teilzunehmen, bei allen Teilnehmern zwischen 75 und 100 % liegt. Lediglich bei der Altersgruppe der 18- bis 24-Jährigen ist ein weiterer größerer Teil nur zu 51 bis 74 % bereit dazu. Es lässt sich daraus schließen, dass ein Generationenmanagement als Bindungsmaßnahme durchaus sinnvoll wäre.

5.4.3.5 Angebote des Trägers

In den Fragen 33 bis 37 geht es um Angebote des Trägers.

Wie bereits bei Frage 26 zum Vorschein kam, wünschen sich einige der Befragten eine bessere Kommunikation, auch zwischen den verschiedenen Einrichtungen eines Trägers. Frage 33¹⁴⁶ hatte zum Ziel herauszufinden, wie groß das Interesse an einem Erfahrungsaustausch zwischen den Einrichtungen innerhalb der jeweiligen Altersgruppe ist.

Dabei wird deutlich, dass die 18- bis 24-Jährigen weniger an einem Erfahrungsaustausch interessiert sind, als die anderen Altersgruppen.

Auch bei Frage 34¹⁴⁷ ist das Bild ähnlich. Knapp die Hälfte der Befragten aus der Altersgruppe der 18- bis 24-Jährigen gab an, ein starkes Interesse an trägerspezifischen Fortbildungen zu verfolgen. Im Vergleich zu den anderen Altersgruppen ist dies gering, da diese mit drei Viertel der Befragten oder sogar mehr als drei Viertel auf jeden Fall an trägerspezifischen Fortbildungen teilnehmen würden.

Bei Frage 35¹⁴⁸ zieht sich dieses Muster fort. Hierbei befürwortet die Mehrheit der 25- bis 34-, 35- bis 50- und die über 50-Jährigen auf jeden Fall ein trägerspezifisches pädagogisches Gesamtkonzept. Die 18- bis 24-Jährigen sind dagegen mit 45,45 % daran eher nicht interessiert.

¹⁴⁵ Vgl. Anlage 3, S. 92, Nr. 32.

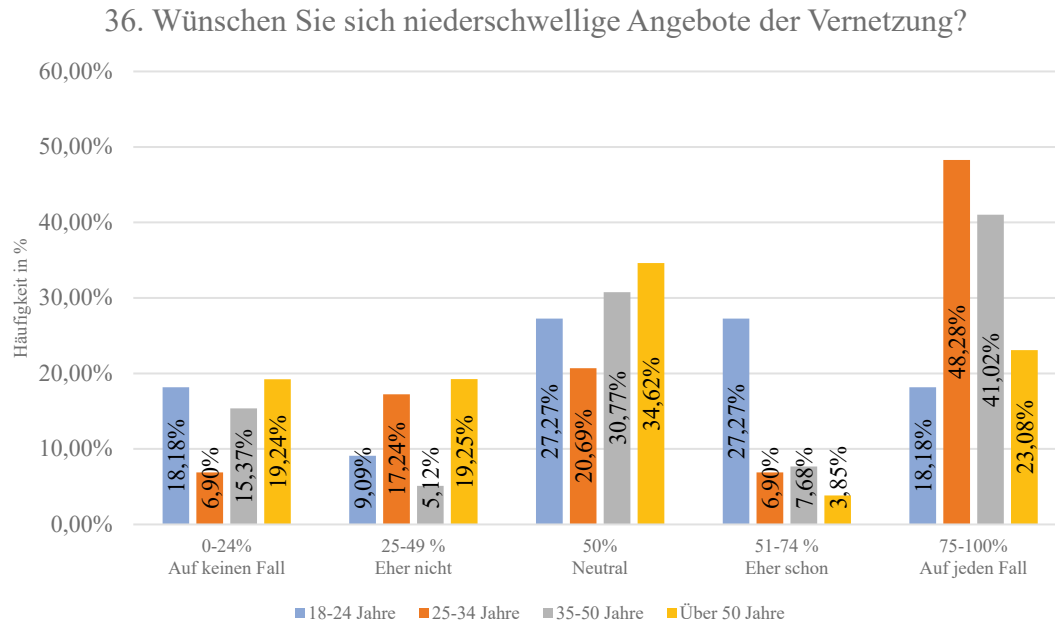
¹⁴⁶ Vgl. Anlage 3, S. 92, Nr. 33.

¹⁴⁷ Vgl. Anlage 3, S. 93, Nr. 34.

¹⁴⁸ Vgl. Anlage 3, S. 93, Nr. 35.

Wie man auf folgender Grafik sehen kann, wünscht sich die Mehrheit der 25- bis 34- und 35- bis 50-Jährigen niederschwellige Angebote der Vernetzung, wie beispielsweise ein Erzieherstammtisch.¹⁴⁹ Dagegen haben die über 50-Jährigen eine neutrale Meinung dazu und die 18- bis 24-Jährigen eine ausgeglichene Meinung zwischen „Neutral“ und „Eher schon“.

Abbildung 7: Auswertung Frage 36



Quelle: Eigene Darstellung

Auch bei Frage 37¹⁵⁰, ob die Befragten eine Möglichkeit möchten, trägerspezifische Informationen zu bekommen, ist die Altersgruppe der 18- bis 24-Jährigen neutral dazu gestimmt. Die drei anderen Altersgruppen antworteten mit „Auf jeden Fall“. Es zeigt sich, dass die Altersgruppe der 18- bis 24-Jährigen weniger an trägerspezifischen Maßnahmen interessiert ist, als die anderen drei Altersgruppen. Dadurch wird ersichtlich, dass eine Möglichkeit der Kommunikation untereinander, trägerspezifische Fortbildungen oder einfachere Möglichkeiten trägerspezifische Informationen zu erhalten, wirksamer bei den anderen Altersgruppen sein wird.

¹⁴⁹ Vgl. Anlage 3, S. 94, Nr. 36.

¹⁵⁰ Vgl. Anlage 3, S. 94, Nr. 37.

5.4.3.6 Ökologische Nachhaltigkeit

In Zeiten des Klimawandels ist die ökologische Nachhaltigkeit ein großes Thema. Wenn in einer Einrichtung sehr auf die ökologische Nachhaltigkeit geachtet wird, kann dies auch einen Bindungsgrund darstellen. Deshalb wurde mit Frage 38¹⁵¹ die Wichtigkeit der ökologischen Nachhaltigkeit abgefragt. Es ist deutlich zu sehen, dass dies ein Thema ist, welches alle Altersgruppen sehr interessiert. Um dieses Interesse für sich zu nutzen, sollte über Möglichkeiten nachgedacht werden, wie die ökologische Nachhaltigkeit in den Einrichtungen erhöht werden könnte, um so das Personal zu binden.

5.4.3.7 Welche Anreize sind wichtig, welche werden geboten und sind diese attraktiv?

Um herauszufinden, welche Anreize als wichtig angesehen werden und den Stand der Dinge zu erfahren, welche Anreize von den verschiedenen Trägern geboten werden und wie attraktiv diese sind, ging es in diesem Abschnitt genau darum. Außerdem wurde den Befragten die Gelegenheit gegeben, Wünsche zu äußern. Bei Frage 39¹⁵² zeigt sich, dass für alle vier Altersgruppen Fortbildungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten und ein besseres Gehalt zu den wichtigsten Anreizen gehören. Der Wunsch nach einem besseren Gehalt ist nicht verwunderlich und auch der Wunsch nach Fort- und Weiterbildungen und Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten bestätigt die Annahmen aus Kapitel 3.5.1. Es zeigt, dass die Etablierung einer Lernkultur und damit die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen und sich weiterentwickeln zu können zu einer wichtigen Bindungsmaßnahme gehören. Dadurch kann die Arbeit als sinnvoll erachtet und eine sinnstiftende Organisationskultur entwickelt werden.

Es zeigt aber auch, dass die über 50-Jährigen am meisten an Weiterbildungs- und Fortbildungsmaßnahme interessiert sind und die 25- bis 34-Jährigen besonders an Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Die ältere Generation möchte sich somit trotzdem weiterbilden und ist wissbegierig, auch wenn der Wunsch, beruflich kürzerzutreten, vielleicht schon da ist. Die 25- bis 34-Jährigen möchten beruflich vorankommen, was hiermit auch gezeigt wird.

¹⁵¹ Vgl. Anlage 3, S. 95, Nr. 38.

¹⁵² Vgl. Anlage 3, S. 95-96, Nr. 39

An einem besseren Gehalt, haben die über 50-Jährigen tatsächlich am wenigsten Interesse, im Vergleich zu den anderen Altersgruppen, die 25- bis 34-Jährigen dagegen am meisten.

Besonders interessiert an Bonuszahlungen, Leistungs- und Erfolgsprämien sind die Gruppen der 18- bis 24- und 25- bis 34-Jährigen. Die 18- bis 24- und die 35- bis 50-Jährigen empfinden eine bessere und modernere Ausstattung als sehr attraktiv. Hierbei zeigt sich wieder der Wunsch nach einer guten Ausstattung von Frage 26.

Ein betriebliches Gesundheitsmanagement wünschen sich besonders die 25- bis 34-Jährigen und die über 50-Jährigen. Dies ist nicht verwunderlich, da besonders die über 50-jährigen mit der Zeit Probleme mit ihrem Rücken bekommen und dadurch Abhilfe geschaffen werden könnte.

Unbefristete Arbeitsplätze sind für fast alle Altersgruppen besonders attraktiv, außer für die 18- bis 24-Jährigen. Diese finden dies zwar auch wichtig, aber andere Dinge als noch wichtiger. Coachings werden nur von den über 50-Jährigen als besonders wichtig angesehen.

Das Ergebnis der Befragten, welche Kinder unter 18 Jahren in ihrem Haushalt haben, in Bezug auf ein Angebot von kostenlosen Angeboten der Kinderbetreuung ist in diesem Zusammenhang interessant.¹⁵³ Von 26 Personen der 35- bis 50-Jährigen erachten nur drei Personen diese Möglichkeit als wichtig. Bei den 25- bis 34-Jährigen, bei welchen sieben Personen angaben Kinder unter 18 Jahren im Haushalt zu haben, hatten 5 Personen diese Möglichkeit unter ihren Top-Five. Obwohl dies ein relativ hohes finanzielles Ersparnis wäre, ist das Interesse relativ gering. Dennoch wäre es eine gute Möglichkeit, die Mitarbeiter zu entlasten und an die Einrichtung zu binden.

Frage 40¹⁵⁴ stellt die Frage, welche Anreize die Kommunen bereits bieten. Die Antworten wurden zusammengefasst und kategorisiert. Die fünf am häufigsten aufgetretenen Anreize werden hier hervorgehoben.¹⁵⁵

¹⁵³ Vgl. Anlage 3, S. 97.

¹⁵⁴ Vgl. Anlage 3, S. 97-100, Nr. 40.

¹⁵⁵ Weitere Antworten siehe Anlage 3, S. 97-100, Nr. 40.

Es fällt auf, dass unter allen Anreizen, die geboten werden, am häufigsten die unbefristeten Arbeitsverträge und damit die Arbeitsplatzsicherheit, das allgemeine Gesundheitsmanagement, auch mit einer Kooperation mit einem Fitnessstudio, jährliche Leistungsprämien und die Möglichkeit, an Fort- und Weiterbildungen teilzunehmen, vorkommen. Dies sind Standard-Anreize, welche am häufigsten von Kommunen genutzt werden.

Da die Aufzählung dieser Anreize noch keine Aussagekraft haben, wird mit Frage 41¹⁵⁶ die Frage gestellt, ob diese auch als attraktiv wahrgenommen werden. Tatsächlich halten über die Hälfte aller Befragten aus allen Altersgruppen die gebotenen Anreize für attraktiv, nur circa ein Drittel hält sie für unattraktiv.

Als Abschluss sollten die Befragten in Frage 42¹⁵⁷ selbst Anreize nennen, welche sie sich von ihren Kommunen und Trägern wünschen würden. Für die Auswertung wurden alle Antworten zusammengefasst und in 11 Kategorien eingeteilt.¹⁵⁸

Zur Mobilitätsförderung gehören alle Anreize wie ein Jobbike, eine Elektroladesäule an der Kita, das Jobticket oder eine Monatskarte.

Die finanziellen Leistungen stehen für alle Gehaltswünsche, Bonuszahlungen, Schichtzulagen, der Wunsch nach übertariflicher Bezahlung, vorzeitige Stufenerhöhung, eine bessere Bezahlung im Ganztagsbereich, aber auch finanzielle Mittel für die Einrichtung oder das Bezahlen von Arbeitskleidung. Zum Gesundheitsmanagement gehören Wünsche nach Rückentraining, Eintritt ins Fitnessstudio, ein ungestörter Pausenraum und gesundheitsfördernde, passende Stühle.

Weitere Vergünstigungen beinhalten das Entgegenkommen beim Umzug, kostenlose Betreuung der eigenen Kinder, Gutscheine oder Hilfe bei der Wohnungssuche.

Weiterbildungs-/Fortbildungs-/Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten stehen für faire Aufstiegsmöglichkeiten, Beteiligung an Kosten für Fortbildungen und trägerinterne Fortbildungen.

¹⁵⁶ Vgl. Anlage 3, S. 100, Nr. 41.

¹⁵⁷ Vgl. Anlage 3, S. 101-107, Nr. 42.

¹⁵⁸ Weitere Antworten siehe Anlage 3, S. 101-107, Nr. 42.

Unter Anerkennung und Wertschätzung sind die Wünsche nach mehr Dankbarkeit, mehr Wertschätzung, der Wunsch, mehr gesehen zu werden und mehr Anerkennung zu bekommen.

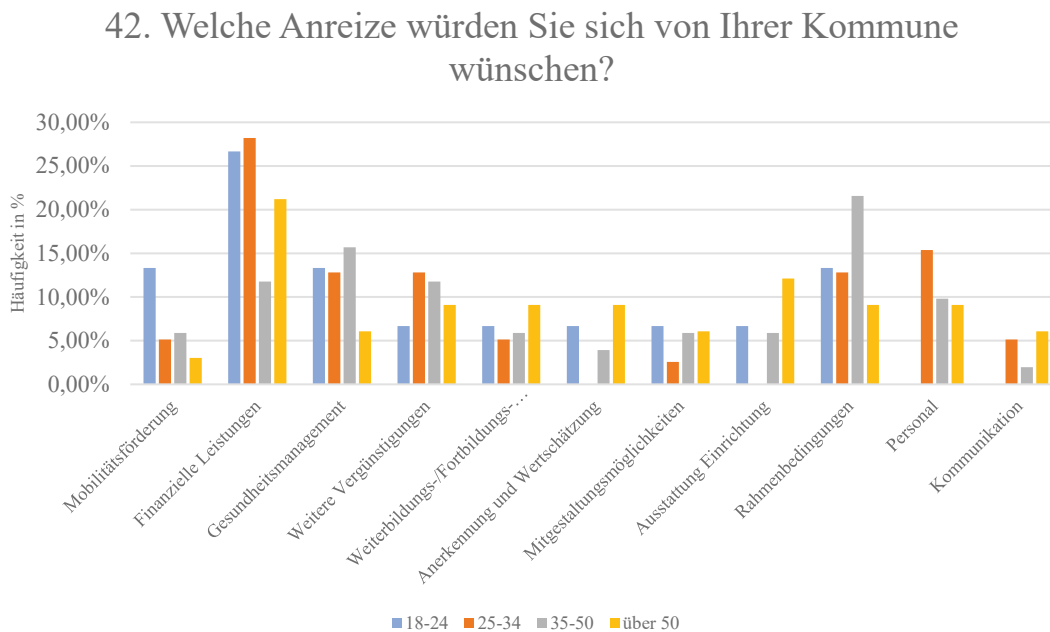
Mitgestaltungsmöglichkeiten meinen den Wunsch nach mehr Entscheidungsspielräumen oder Entscheidungsfreiheit.

Zur Ausstattung der Einrichtung gehören Aussagen zur Modernisierung der Einrichtung und zu Rahmenbedingungen, alle weiteren Rahmenbedingungen wie mehr Urlaubsanspruch, unbefristete Verträge oder Vorbereitungszeit im Home-Office ableisten zu dürfen.

Personal meint die Wünsche nach einem höheren Personalschlüssel und genügend Vertretungskräften und Kommunikation beinhaltet alle Wünsche zur Kommunikation zwischen den Einrichtungen und dem Träger.

Auf folgendem Schaubild ist die Verteilung der Wünsche nach Altersgruppen zu sehen.

Abbildung 8: Auswertung Frage 42



Quelle: Eigene Darstellung

Man erkennt deutlich, dass auch hier die finanziellen Leistungen eine große Rolle spielen. Besonders bei der Gruppe der 18- bis 24- und 25- bis 34-Jährigen. Ansonsten fällt auf, dass besonders die 35- bis 50-Jährigen Wünsche für andere

Rahmenbedingungen haben und auch das Gesundheitsmanagement bei den jüngeren Altersgruppen einen hohen Stellenwert hat.

Für die 18- bis 24-Jährigen existiert außerdem der Wunsch nach mehr Mobilitätsförderung, bei den anderen Altersgruppen mehr der Wunsch nach sonstigen Vergünstigungen.

Tatsächlich ist der Wunsch nach mehr Anerkennung und Wertschätzung hierbei nicht sehr hoch, am höchsten jedoch bei den über 50-Jährigen.

Daraus kann man erkennen, dass die Träger besonders in finanzieller Hinsicht und im Hinblick auf die Rahmenbedingungen etwas ändern sollten, um so das Personal zu binden. Beispielsweise könnte ein Bonussystem eingeführt werden oder ein rotierendes Urlaubssystem, bei welchem jährlich abwechselnd die Wünsche der Mitarbeiter beachtet werden, welche Kinder haben und im nächsten Jahr diejenigen, welche keine haben.

6 Handlungsempfehlungen für die Stadt Renningen

Vergleicht man nun die Auswertung und das Ergebnis der Umfrage mit den theoretischen Grundlagen, lassen sich Handlungsempfehlungen für die Stadt Renningen ableiten, wie sie neue pädagogische Fachkräfte gewinnen und vorhandene binden kann.

6.1 Maßnahmen zur Personalgewinnung

Betrachtet man die Maßnahmen der Personalgewinnung von der Stadt Renningen, lässt sich erkennen, dass sie bereits mehrere Maßnahmen umsetzt. Im Rahmen der Personalgewinnung ist die Stadt Renningen schon recht aktiv. Zum einen veröffentlicht sie ihre Stellenanzeigen auf der kommunalen Homepage und im Mitteilungsblatt, damit entspricht dieses Verhalten der mehrheitlichen Meinung der Befragten, welches Mittel am erfolgreichsten ist. Zum anderen wirbt sie über ihre Social-Media-Kanäle von Instagram und Facebook, um die Aufmerksamkeit neuer Auszubildenden zu erregen. Damit erreicht sie besonders die 18- bis 34-Jährigen. Für eine positive Candidate Experience, wurde das Einreichen der Bewerbung bereits seit längerer Zeit digitalisiert, sodass dies auch per Mail erfolgen kann. Es zeigt sich, dass das Werbeverhalten bereits der Auswertung des Fragebogens entspricht.

Dennoch kann die Stadt Renningen ihr Werbeverhalten noch weiter ausbauen. Die Auswertung zeigt, dass es als erfolgreich angesehen wird, wenn Mitarbeiter für Mitarbeiter werben. Damit ist es empfehlenswert, ein Mitarbeiterempfehlungsprogramm einzuführen, wodurch die Mitarbeiter potenzielle Bewerber ansprechen, um diese für die Einrichtung und den Träger zu begeistern. Zum einen können dadurch gezielt passende Bewerber gewonnen werden, da die Mitarbeiter wissen, wer gebraucht wird und zum anderen verbessert sich die Reputation und Attraktivität des Trägers.

Des Weiteren könnte die Stadt, da eine Werkrealschule, eine Realschule und ein Gymnasium vorhanden sind, in den Schulen für Praktika werben und Schnuppertage beziehungsweise -wochen anbieten. Dadurch kann schon früh ein Einblick in den Beruf der pädagogischen Fachkraft gegeben und potenzielle

Bewerber gewonnen werden. Um weitere direkte Einblicke in den Kindergartenalltag zu geben, wird bereits von der Stadt ein Tag der offenen Tür durchgeführt.

Am wichtigsten jedoch ist es, attraktiv zu wirken und zu sein. Eine Arbeitgebermarke sollte entwickelt werden, mit welcher die Stadt als Träger mit den Alleinstellungsmerkmalen wirbt. Als besonders attraktive Merkmale werden laut Umfrageergebnissen die Arbeitsplatzsicherheit, die Möglichkeit für Entwicklungschancen, eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie und ein gutes Konzept des Trägers oder der Einrichtung und eine gute Ausstattung in der Kita angesehen.¹⁵⁹ Die Arbeitsplatzsicherheit ist bei fast jedem kommunalen Träger gegeben, auch die Entwicklungs- beziehungsweise Aufstiegschancen sind auf drei Ebenen begrenzt. Um sich wirklich abheben zu können und als besonders attraktiv dazustehen, muss das Konzept des Trägers beziehungsweise der Einrichtung, die Ausstattung der Einrichtungen, die Maßnahmen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und weiteren zusätzlichen Anreizen überzeugen.

Da dies auch zu den Personalbindungsmöglichkeiten gehört, wird dies im Folgenden näher erläutert.

6.2 Maßnahmen zur Personalbindung

Um sein pädagogisches Fachpersonal zu binden, gibt es eine großes Portfolio an Maßnahmen, welche die Stadt durchführt.

Die Stadt Renningen hat eine pädagogische Gesamtkonzeption¹⁶⁰, welche von allen Einrichtungen umgesetzt wird. Die Stadt setzt viel auf einrichtungsspezifische Konzeptionen und trägerspezifische Standards. So ist sie dabei, ein digitales Handbuch zu erstellen, in welchem die einheitlichen Standards stehen. Das Handbuch soll den Mitarbeitern über ein Intranet zur Verfügung gestellt werden.

¹⁵⁹ Vgl. Anlage 3, S. 67-68, Nr. 8.

¹⁶⁰ Vgl. Anlage 19.

Jede Einrichtung wird dabei unterstützt ihren eigenen Schwerpunkt zu finden, so gibt es beispielsweise eine Sportkita, eine Kita mit musikpädagogischem Schwerpunkt und eine mit dem Schwerpunkt auf Künste. Diese Schwerpunkte befinden sich noch im Aufbau, aber es zeigt, dass die Stadt Renningen sich um interessante Konzepte bemüht und diese als ein besonderes Alleinstellungsmerkmal angesehen werden könnten, wenn sie weiter ausgereift sind.

Sind diese umgesetzt, wäre es für die Stadt empfehlenswert mit den Konzeptionen für sich zu werben und sie zudem als es eine gute Bindungsmaßnahme nutzen. Wie die Auswertung der Umfrage zeigt, wird die Umsetzung der trägerspezifischen, als auch einrichtungsspezifischen Konzeptionen als sehr wichtig angesehen.¹⁶¹ Außerdem kann die Fokussierung darauf, dass jede Fachkraft die Möglichkeit bekommt, sich mit ihren Stärken und Prägungen einzubringen, als sehr wertschätzend und anerkennend angesehen werden.

Um eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie bieten zu können, hilft die Stadt Renningen bei der Wohnungssuche und bietet Betreuungsplätze für die Kinder an. Um hierbei die Bindung zu erhöhen, könnte sie die Betreuungsplätze kostenlos oder vergünstigt anbieten.

Eine weitere Möglichkeit ist das Angebot von Home-Office für die Verfügungszeiten. Die Umfrageergebnisse zeigen, dass bereits die Mehrheit der Befragten ihre Verfügungszeiten Zuhause ableisten dürfen.¹⁶² Diejenigen, die bisher nicht die Möglichkeit dazu haben, wünschen sich diese. Für die Stadt könnte dadurch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wesentlich verbessert werden. Die Problematik dabei ist aber, dass die Erzieher in den Verfügungszeiten momentan als Springer agieren, also einspringen müssen, wenn Vertretungsbedarf herrscht. Somit ist eine neue Organisation der Arbeitseinsätze erforderlich. Zu beachten ist hierbei, dass es sich zuerst nur um einen organisatorischen Aufwand handelt und nicht um einen finanziellen Aspekt. Eine Lösung hierfür wären beispielsweise hausinterne Vertretungskräfte, sodass sich die Vertretungseinsätze der pädagogischen Mitarbeiter reduzieren würden.

¹⁶¹ Vgl. Anlage 3, S. 80, Nr. 18, S. 93, Nr. 35.

¹⁶² Vgl. Anlage 3, S. 90, Nr. 28.

Ebenfalls gewichtig ist eine gute Ausstattung der Kita.¹⁶³ Ein großer Punkt ist die vorhandene Technik. Mit neuen Laptops, WLAN und einer digitalen Zeiterfassung sind die Kindertageseinrichtungen technisch sehr gut ausgestattet und es besteht dabei kein Handlungsbedarf.

Zudem ist ein störungsfreier Rückzugsort für Pausen oder Büroarbeit essenziell. Die Mehrheit aller Befragten wünschen sich solch einen, wenn er noch nicht vorhanden ist.¹⁶⁴ In fast jeder Kindertageseinrichtung der Stadt gibt es einen Rückzugsort. Handlungsbedarf besteht hier die räumlichen Voraussetzungen attraktiv zu gestalten. Bei Neu- und Umbauten werden diese besonders berücksichtigt, jedoch ist es empfehlenswert, nicht erst bis zum Umbau zu warten, um attraktive räumliche Voraussetzungen zu bieten. Die Räume sollen beim Entspannen beziehungsweise konzentriert arbeiten helfen und das geht am besten in einer schönen Umgebung.

In den Ergebnissen der Umfrage wurden häufig die Wünsche nach mehr Wertschätzung und Anerkennung geäußert.¹⁶⁵ Was dieses Thema angeht, ist die Stadt Renningen vorbildlich. Es werden regelmäßige LOB- und Mitarbeitergespräche geführt und die Mitarbeiter dürfen bei Entscheidungen mitentscheiden, beispielsweise in Form von Blitzumfragen. Vor der Corona-Pandemie wurden Erzieher-AGs durchgeführt und es sollte ein Erzieherstammtisch eingeführt werden. Dies sollte, sobald es wieder möglich ist, fortgeführt werden.

Außerdem wurde die Anschaffung von Kaffeefullautomaten bezuschusst und angeregt, auf ein Wasserspendersystem umzustellen, um qualitativ hochwertiges Wasser kostenlos zur Verfügung zu stellen.

Auch bei der Festlegung der Sommerschließtage wurden die Erzieherinnen der Einrichtungen befragt, zudem wurden die festgelegten Schließtage auf 20 Tage reduziert, damit jeder Erzieher 10 Tage außerhalb der Schließzeiten zur freien Verfügung hat. In diesen Punkten besteht ansonsten kein Handlungsbedarf.

¹⁶³ Vgl. Anlage 3, S. 67-68, Nr. 8.

¹⁶⁴ Vgl. Anlage 3, S. 91, Nr. 30.

¹⁶⁵ Vgl. Anlage 3, S. 81, Nr. 20.

Um die Arbeitsbelastung zu reduzieren, hat Renningen ebenfalls bereits Maßnahmen getroffen. So wurden 2019 in allen Einrichtungen Lärmschutzmaßnahmen durchgeführt und die Höchstgruppenstärke von 28 Kindern auf 25 Kinder limitiert. Des Weiteren hat die Stadt Renningen die Ausbildung qualitativ und quantitativ deutlich ausgebaut. Die Anzahl der Auszubildenden stieg von sechs im Jahr 2015 auf 26 im Jahr 2021.

Die Umfrageergebnisse ergaben ebenfalls den häufigen Wunsch nach einer geringeren Gruppenstärke, jedoch besonders nach mehr qualifiziertem Personal, Verfügbarkeit von Aushilfskräften und einer Reduzierung des Portfolios.¹⁶⁶ Da es zu viele Aufgaben zu erledigen gibt, welche nichts mit der pädagogischen Arbeit zu tun haben, wäre es hier empfehlenswert über Möglichkeiten nachzudenken, wie diese reduziert werden können. Dadurch hätten die Erzieher mehr Zeit am Kind zu arbeiten.

Außerdem hat die Stadt einen Vertretungspool von 140 % wodurch einige wenige Festangestellte und viele Ehrenamtliche finanziert werden können. In den Ergebnissen kam oft zum Vorschein, das minderqualifizierte Personal nicht die Lösung für den Personalmangel sei und dadurch keine Fachkraft entlastet werden kann.¹⁶⁷ Fraglich ist es, ob darauf verzichtet werden kann, ehrenamtliche Helfer als Aushilfen einzusetzen. Auch hier würde ein angehobener Personalschlüssel helfen.

Der finanzielle Aspekt wird ebenfalls immer wieder angesprochen. Hierbei geht es hauptsächlich um den Ganztagesbereich. Viele der Befragten, wünschten sich Schichtzulagen oder andere finanzielle Boni für diejenigen, die in der Ganztagesbetreuung arbeiten. Der Ganztagesbereich ist der Bereich, welcher sich von der Arbeitsbelastung deutlich abhebt ohne jedoch finanzielle Vorteile gegenüber Kollegen, die in einer Regelgruppe arbeiten, zu haben. Um dies zu ändern, wäre es empfehlenswert, Überlegungen anzustellen, ob beispielsweise Boni für die Mitarbeiter eingeführt werden könnten, welche wenige bis keine Krankheitstage aufweisen, besonders in der Ganztagesbetreuung oder ob eine übertarifliche Bezahlung eine Möglichkeit wäre.

¹⁶⁶ Vgl. Anlage 3, S. 84-89, Nr. 26.

¹⁶⁷ Vgl. Anlage 3, S. 84-89, Nr. 26.

Für ein besseres Arbeitsklima wünschen sich viele der Befragten mehr Vor- und Nachbereitungszeiten.¹⁶⁸ Viele der Erzieher können ihre Verfügungszeit nicht vollumfänglich nutzen oder die Zeit am Kind fehlt. In vielen Kommunen wird den Mitarbeitern mehr Verfügungszeit geboten, als vorgeschrieben. Diese können sie aber nicht vollständig nutzen, da zu wenig Personal vorhanden ist. Hier wäre ebenfalls ein höherer Personalschlüssel von Bedeutung. 2018 hat die Stadt Renningen versucht, das Ungleichgewicht durch eine Stellenplanreform auszugleichen. Nun werden teilweise auch die Auszubildenden in den Stellenplan miteinbezogen. Auf lange Sicht, wären Überlegungen empfehlenswert, wie das Ungleichgewicht durch andere Maßnahmen ausgeglichen werden könnten.

Außerdem kommt es beim Arbeitsklima auch auf das Verhalten im Team an. Hierbei nutzt Renningen den Top-Down-Ansatz. Dies bedeutet, dass wenn die Führungskräfte eine offene und authentische Kultur leben, die Mitarbeiter diese auch annehmen. Hierbei wird sehr auf eine ehrliche Kommunikation geachtet, was ebenfalls ein großer Mehrwert für die Mitarbeiter darstellt.

Außerdem wurde für die Auszubildenden ein Einführungstag etabliert, unter anderem mit einer Begrüßung durch den Bürgermeister. Im Bereich des Arbeitsklimas gibt es keine weiteren Handlungsempfehlungen.

Im Bereich des Mobilitätsmanagements gibt es einen Zuschuss der Stadt zum Kauf eines Fahrrads, welcher nur zurückgezahlt werden muss, wenn man innerhalb von fünf Jahren kündigt. Außerdem gibt es die Möglichkeit des Erwerbs eines Job-Tickets. Hier könnte die Stadt noch etwas in Sachen E-Mobilität voranbringen, beispielsweise E-Ladesäulen an den Kitas.

In Sachen betriebliches Gesundheitsmanagement gibt es eine Kooperation mit den Renninger Fitnessstudios mit günstigen Mitarbeiterpreisen, welche von den Mitarbeitern recht selten genutzt wird.

Handlungsbedarf würde hier besonders darin liegen, für die Mitarbeiter passende, rückschonende Stühle anzuschaffen und Rückenurse zu bezahlen, da die Arbeit der pädagogischen Fachkraft mit der Zeit rückschädigend wirken kann. Dies war auch häufig ein Wunsch der Befragten.¹⁶⁹

¹⁶⁸ Vgl. Anlage 3, S. 79, Nr. 15.

¹⁶⁹ Vgl. Anlage 3, S. 101-107, Nr. 42.

Außerdem wird die KVBW Zusatzversorgung von der Stadt zu 97 % übernommen, wodurch für die Mitarbeiter ein Eigenanteil von 0,55 % des Bruttogehalts anfällt.

Finanziell werden die pädagogischen Fachkräfte in Sachen Fort- und Weiterbildung mit 600 € je Gruppe, also circa 200 bis 300 € pro Fachkraft und Jahr unterstützt. Bei besonders teuren Fortbildungen wird eine Vereinbarung mit der Stadt geschlossen, sich für drei Jahre an die Stadt als Arbeitgeber zu binden. Die Mitarbeiter erhalten somit genügend Unterstützung, sich fort- und weiterbilden zu können. Die Stadt könnte noch trägerspezifische Fortbildungen anbieten, falls das den Wünschen der pädagogischen Fachkräfte entsprechen würde.

7 Schlussbetrachtung und Ausblick

Wie bereits am Anfang erläutert, wird sich der pädagogische Fachkräftemangel bis 2030 erheblich verstärken. Die geburtenstarken Jahrgänge werden in den kommenden zehn Jahren verstärkt in den Ruhestand eintreten. Dementgegen stehen steigende Geburtenzahlen. Der Beruf des Erziehers ist nicht mehr so attraktiv, wie er einmal war. Durch eine zu geringe Bezahlung hat der Beruf an Attraktivität verloren. Darum ist es umso wichtiger, jetzt mit Veränderungen anzufangen. Die Kommunen müssen sich aktiv bemühen, vorhandene Kräfte zu binden und besonders Nachwuchskräfte zu gewinnen.

Nach Auswertung des Fragebogens wurde ersichtlich, dass Änderungen besonders in finanzieller und personeller Hinsicht erforderlich sind. Der empfohlene Personalschlüssel ist laut den Fachkräften als zu niedrig angesetzt und die Bezahlung für die hohe Belastung viel zu niedrig. Es hat sich aber auch gezeigt, dass nicht nur eine bessere Bezahlung von Bedeutung ist, sondern auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Mobilitätsförderung, ein betriebliches Gesundheitsmanagement und eine gute und moderne Ausstattung in den Einrichtungen. Auch auf die Kommunikation zwischen Einrichtung und Träger wird viel Wert gelegt.

Bei der Betrachtung der bereits durchgeführten Maßnahmen der Stadt Renningen hat sich herausgestellt, dass Renningen bereits vieles richtig macht. Bei der Personalgewinnung sollten sie noch mehr auf die Bewerber zugehen, im Sinne von Werbung für Praktika. In Sachen Bindungsmaßnahmen sind sie bereits gut aufgestellt. Besonders die Wertschätzung und Anerkennung den Fachkräften gegenüber ist bestens.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Stadt Renningen bereits ein attraktiver Arbeitgeber ist, sie jedoch eine eigene Arbeitgebermarke entwickeln sollte, um so die Vorteile der Stadt als Arbeitgeber besser hervorzubringen und dadurch mehr Nachwuchskräfte zu gewinnen und vorhandene Kräfte zu binden.

Anlagen

Anlage 1 Grundgesamtheit der kontaktierten Städte

Statistisches Landesamt Baden-Württemberg

Stichtag: 31.03.2021

Landesinformationssystem (LIS)

Stand 13.08.2021

Quelle: <https://www.statistik-bw.de/BevoelkGebiet/Bevoelkerung/01035055.tab?R=>

Landkreis	AGS	Regionalname	Bevölkerung insgesamt
Landkreis Alb-Donau-Kreis	8425020	Blaubeuren, Stadt	12466
	8425039	Erbach, Stadt	13760
	8425072	Langenau, Stadt	15493
	8425141	Blaustein, Stadt	16291
Landkreis Böblingen	8115015	Gärtringen	12674
	8115024	Holzgerlingen, Stadt	13315
	8115029	Magstadt	9723
	8115041	Renningen, Stadt	18482
	8115050	Weil der Stadt, Stadt	19137
Landkreis Bodenseekreis	8435034	Markdorf, Stadt	14207
	8435035	Meckenbeuren	13605
	8435057	Tettngang, Stadt	19604
Landkreis Breisgau-Hochschwarzwald	8315015	Breisach am Rhein, Stadt	15485
	8315074	Müllheim, Stadt	19139
	8315076	Neuenburg am Rhein, Stadt	12305
	8315113	Titisee-Neustadt, Stadt	12193
Landkreis Emmendingen	8316009	Denzlingen	13639
	8316043	Teningen	12045
Landkreis Enzkreis	8236046	Niefen-Öschelbronn	12249
Landkreis Esslingen	8116047	Neuhausen auf den Fildern	12018
	8116056	Plochingen, Stadt	14476
	8116071	Wendlingen am Neckar, Stadt	16164
	8116072	Wernau (Neckar), Stadt	12248
Landkreis Freudenstadt	8237004	Baiersbronn	14794
	8237028	Freudenstadt, Stadt	23667
Landkreis Göppingen	8117018	Ebersbach an der Fils, Stadt	15530
	8117051	Uhingen, Stadt	14487
Landkreis Heidenheim	8135016	Giengen an der Brenz, Stadt	19724
	8135020	Herbrechtingen, Stadt	13060
Landkreis Heilbronn	8125005	Bad Friedrichshall, Stadt	19491
	8125013	Brackenheim, Stadt	16035
	8125102	Weinsberg, Stadt	12457
	8125110	Obersulm	13939
Landkreis Hohenlohekreis	8126011	Bretzfeld	12571
	8126046	Künzelsau, Stadt	15473

Anlagen

Landkreis Karlsruhe	8215046	Malsch	14560
	8215064	Östringen, Stadt	13048
	8215066	Philippsburg, Stadt	13719
	8215084	Ubstadt-Weiher	13070
	8215096	Karlsbad	15943
	8215097	Kraichtal, Stadt	14648
	8215099	Graben-Neudorf	12237
	8215100	Bad Schönborn	12855
	8215101	Pfinztal	18678
	8215102	Eggenstein-Leopoldshafen	16602
	8215105	Linkenheim-Hochstetten	12038
8215110	Waldbronn	13089	
Landkreis Konstanz	8335079	Stockach, Stadt	17108
	8335100	Rielasingen-Worblingen	12026
Landkreis Lörrach	8336081	Schopfheim, Stadt	19819
	8336105	Grenzach-Wyhlen	14900
Landkreis Ludwigsburg	8118003	Asperg, Stadt	13501
	8118007	Besigheim, Stadt	12674
	8118019	Gerlingen, Stadt	19777
	8118049	Marbach am Neckar, Stadt	15875
	8118050	Markgröningen, Stadt	14897
	8118070	Steinheim an der Murr, Stadt	12155
	8118071	Tamm	12604
	8118076	Sachsenheim, Stadt	19160
	8118078	Freiberg am Neckar, Stadt	16017
	8118080	Korntal-Münchingen, Stadt	19607
Landkreis Main-Tauber-Kreis	8128115	Tauberbischofsheim, Stadt	13235
	8128139	Lauda-Königshofen, Stadt	14466
Landkreis Neckar-Odenwald-Kreis	8225014	Buchen (Odenwald), Stadt	17763
Landkreis Ortenaukreis	8317026	Ettenheim, Stadt	13514
	8317031	Friesenheim	13341
	8317089	Oberkirch, Stadt	19885
Landkreis Rastatt	8216009	Durmernheim	12137
	8216017	Gernsbach, Stadt	14111
Landkreis Ravensburg	8436010	Bad Wurzach, Stadt	14776
	8436049	Isny im Allgäu, Stadt	14334
Landkreis Rems-Murr-Kreis	8119044	Murrhardt, Stadt	13993
	8119090	Remshalden	14143
	8119093	Kernen im Remstal	15465
Landkreis Reutlingen	8415053	Münsingen, Stadt	14450
	8415059	Pfullingen, Stadt	18767
	8415078	Bad Urach, Stadt	12447
Landkreis Rhein-Neckar-Kreis	8226009	Brühl	14241
	8226012	Dossenheim	12513
	8226013	Eberbach, Stadt	14274
	8226018	Eppelheim, Stadt	15262
	8226037	Ketsch	12952
	8226056	Neckargemünd, Stadt	13343
	8226062	Oftersheim	12278
8226076	Sandhausen	15338	

Anlagen

	8226082	Schriesheim, Stadt	14935
	8226095	Walldorf, Stadt	15524
	8226103	St. Leon-Rot	13797
	8226105	Edingen-Neckarhausen	14105
Landkreis Rottweil	8325045	Oberndorf am Neckar, Stadt	14304
	8325057	Sulz am Neckar, Stadt	12460
Landkreis Schwäbisch Hall	8127025	Gaildorf, Stadt	12192
Landkreis Schwarzwald-Baar-Kreis	8326003	Bad Dürkheim, Stadt	13413
	8326052	St. Georgen im Schwarzwald, Stadt	13022
Landkreis Sigmaringen	8437088	Pfullendorf, Stadt	13496
	8437100	Bad Saulgau, Stadt	17531
	8437104	Sigmaringen, Stadt	17009
Landkreis Tuttlingen	8327046	Spaichingen, Stadt	13292
	8327049	Trossingen, Stadt	17053
Landkreis Waldshut	8337096	Bad Säckingen, Stadt	17539
	8337116	Wehr, Stadt	13105
Landkreis Zollernalbkreis	8417013	Burladingen, Stadt	12206
	8417031	Hechingen, Stadt	19086

Alle grün markierten Städte haben an der Umfrage teilgenommen.

Anlage 2 Fragebogen

Personalgewinnung und -bindung in Kindertageseinrichtungen mit Hilfe von Anreizen

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,

im Rahmen meiner Bachelorarbeit führe ich eine Umfrage zur Personalgewinnung beziehungsweise -bindung in Kindertageseinrichtungen mit Hilfe von Anreizen durch, um herauszufinden, was Kleinstädte ändern können, um mehr Personal zu gewinnen und das vorhandene Personal zu binden.

Die Befragung hat einen rein wissenschaftlichen Zweck und dauert max. 20 Minuten. Jede Meinung ist wichtig!

Bitte unterstützen auch Sie diese Umfrage. Die Auswertung wird anonymisiert durchgeführt. Die erhobenen Informationen werden nur zum Zweck meiner Bachelorarbeit verwendet.

Bei Fragen können Sie sich gerne an mich wenden (Kreczmarsky_Milena@studnet.hs-ludwigsburg.de).

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, meine Umfrage zu beantworten.

I. Allgemeines

★ 1. Wie viele Mitarbeiter*innen hat Ihre Einrichtung?

- Bis 10 Mitarbeiter*innen
- 11-15 Mitarbeiter*innen
- 16-20 Mitarbeiter*innen
- Über 20 Mitarbeiter*innen

★ 2. Wie viele Kinder betreut Ihre Einrichtung?

★ 3. Betreut Ihre Einrichtung U3-Kinder, Ü3-Kinder oder beides?

- U3-Kinder
- Ü3-Kinder
- Beides

II. Persönliches

★ 4. Welchem Geschlecht ordnen Sie sich zu?

Männlich

Weiblich

Divers

★ 5. Welcher Altersgruppe gehören Sie an?

18-24 Jahre

25-34 Jahre

35-50 Jahre

über 50

★ 6. Leben in Ihrem Haushalt Kinder unter 18 Jahren?

Ja

Nein

★ 7. Wie lange arbeiten Sie bereits in ihrer Kindertageseinrichtung?

0-5 Jahre

6-10 Jahre

11-15 Jahre

16-20 Jahre

mehr als 20 Jahre

III. Personalgewinnung

In diesem Teil geht es darum, herauszufinden, welche Werbemöglichkeiten und Anreize am attraktivsten sind.

★ **8. Wie wichtig sind Ihnen folgende Faktoren, um bei einer Einrichtung anzufangen? Bitte wählen Sie die 5 für Sie am wichtigsten aus.**

- Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Außertarifliche Bezahlung
- Arbeitsplatzsicherheit
- Entwicklungschancen
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Mobilitätsförderung (Job-Ticket, Kostenlose ÖPNV-Nutzung,...)
- Gute Ausstattung in der Kita
- Konzept des Trägers/der Einrichtung
- Reputation des Trägers/der Einrichtung

★ **9. Welche Möglichkeiten sind Ihrer Meinung nach am erfolgreichsten, um das Interesse neuer Mitarbeiter*innen für Kindertageseinrichtungen zu erwecken?**

	Unwichtig	Eher unwichtig	Neutral	Eher wichtig	Sehr wichtig
Teilnahme beim Girls/Boys Day	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stände auf Berufsinformationsmessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einen Schnuppertage/Eine Schnupperwoche anbieten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Über Social Media wie LinkedIn, Xing, Facebook, etc. werben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werbung für Schulpraktika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bewerbungsverfahren digitalisieren, wie die Bewerbung per Mail oder über Bewerbungsformulare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stellenanzeige auf der Homepage der Kommune veröffentlichen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zeitungsanzeigen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onlinejobbörsen wie Stepstone, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tag der offenen Tür	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anreize für die Mitarbeiter*innen, um neue Kollegen/Kolleginnen zu werben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IV. Personalbindung

In diesem Teil geht es darum, herauszufinden, wie man die Bindung zu einer Einrichtung durch Anreize steigern kann.

★ 10. Wie würden Sie Ihre Bindung zu Ihrer Einrichtung und Kommune beschreiben?

Sehr gering % (0 - 100) Sehr stark

11. Weshalb würden Sie Ihre Bindung als gering/stark beschreiben?

IV. Personalbindung

★ 12. Wie wichtig ist Ihnen ein gutes Arbeitsklima?

Unwichtig % (0 - 100) Sehr wichtig

★ 13. Wie nehmen Sie das Arbeitsklima in Ihrer Einrichtung wahr?

Schlecht % (0 - 100) Sehr gut

14. Woran liegt das?

15. Wie könnte man es verbessern?

IV. Personalbindung

★ 16. Existiert in Ihrer Einrichtung eine einrichtungsspezifische Konzeption?

Ja Nein

★ 17. In welchem Umfang wird diese umgesetzt?

Gar nicht % (0 - 100) Voll und ganz

★ 18. Ist Ihnen die Befolgung der einrichtungsspezifischen Konzeption wichtig?

Unwichtig % (0 - 100) Sehr wichtig

IV. Personalbindung

★ 19. Wie wichtig ist Ihnen Anerkennung und Wertschätzung bei der Arbeit?

Unwichtig % (0 - 100) Sehr wichtig

★ 20. Ich erhalte genügend Wertschätzung und Anerkennung!

Trifft überhaupt nicht zu % (0 - 100) Trifft voll und ganz zu

IV. Personalbindung

- ★ 21. Wie wichtig ist Ihnen ein regelmäßiges Mitarbeitergespräch mit Ihrer Führungskraft?

Unwichtig % (0 - 100) Sehr wichtig

IV. Personalbindung

- ★ 22. Ist es Ihnen wichtig, bei wichtigen Entscheidungen miteinbezogen zu werden?

Unwichtig % (0 - 100) Sehr wichtig

- ★ 23. Wie wichtig ist es Ihnen, Verantwortung übertragen zu bekommen?

Unwichtig % (0 - 100) Sehr wichtig

- ★ 24. Hätten Sie gerne mehr Handlungs- und Entscheidungsfreiräume im Alltag, um selbstständiger arbeiten zu können?

Ja Nein

IV. Personalbindung

- ★ 25. Wie zufrieden sind Sie mit der derzeitigen Arbeitsbelastung in Ihrer Einrichtung?

Unzufrieden % (0 - 100) Sehr zufrieden

26. Wie könnte man die Arbeitsbelastung verringern?

IV. Personalbindung

★ 27. Würden Sie sich flexiblere Arbeitszeiten wünschen?

Ja Nein

★ 28. Haben Sie die Möglichkeit Verfügungszeiten von Zuhause abzuarbeiten?

Ja Nein

IV. Personalbindung

★ 29. Gibt es bei Ihnen eine Rückzugsmöglichkeit für störungsfreie Büroarbeit oder einen abgegrenzten Pausenraum?

Ja Nein

★ 30. Wünschen Sie sich eine Rückzugsmöglichkeit für störungsfreie Büroarbeit oder einen abgegrenzten Pausenraum?

Ja Nein

IV. Personalbindung

★ 31. Bevorzugen Sie altersheterogene Teams oder altershomogene Teams?

Altersheterogene Teams
 Altershomogene Teams

★ 32. Würden Sie sich an Generationenworkshops beteiligen?

Generationenworkshops = Teams aus erfahrenen und jungen Mitarbeitern arbeiten gemeinsam an Projekten

Überhaupt nicht % (0 - 100) Auf jeden Fall!

★ 33. Was halten Sie von einem Erfahrungsaustausch zwischen den verschiedenen Einrichtungen eines Trägers?

Beispielsweise in Form eines Workshops

Unnötig % (0 - 100) Super toll

★ 34. Würden Sie an trägerspezifischen Fortbildungen teilnehmen?

Auf keinen Fall % (0 - 100) Auf jeden Fall!

★ 35. Befürworten Sie ein trägerspezifisches pädagogisches Gesamtkonzept?

Auf keinen Fall % (0 - 100) Auf jeden Fall!

★ 36. Wünschen Sie sich niederschwellige Angebote der Vernetzung?

Beispielsweise einen Erzieher*innenstammtisch

Auf keinen Fall % (0 - 100) Auf jeden Fall!

★ 37. Möchten Sie eine Möglichkeit haben, um trägerspezifische Informationen, Formulare, Dokumente, etc. zu bekommen, wie z.B. durch ein Intranet?

Auf keinen Fall % (0 - 100) Auf jeden Fall!

IV. Personalbindung

★ 38. Wie wichtig ist Ihnen ökologische Nachhaltigkeit?

Z.B. Recycling, keine Lebensmittelverschwendung, Förderung Nutzung ÖPNV,...

Unwichtig % (0 - 100) Sehr wichtig

IV. Personalbindung

★ 39. Welche Anreize sind Ihnen wichtig? Bitte wählen Sie die 5 für Sie am wichtigsten aus.

- Kostenlose Angebote der Kinderbetreuung
- Weiterbildung-/Fortbildungsmaßnahmen
- Verpflegung am Arbeitsplatz
- Betriebliches Gesundheitsmanagement (z.B. freier Eintritt ins Fitnessstudio)
- Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten
- Unterstützung in schwierigen Lebenslagen
- Bonuszahlungen/Erfolgs-/Leistungsprämien
- Besseres Gehalt
- Mitarbeiterbefragungen
- Mobilitätsförderung (z.B. Job-Ticket, kostenlose Nutzung ÖPNV, Zuschuss Fahrradnutzung,...)
- Unterstützung bei der Wohnungssuche
- Einkaufsgutscheine
- Coachings
- Unbefristete Arbeitsplätze
- Kostenlose Parkmöglichkeiten
- Bessere/Modernere Ausstattung

IV. Personalbindung

★ 40. Welche Anreize bietet Ihnen Ihre Kommune?

★ 41. Sind diese attraktiv für Sie?

Ja Nein

42. Welche Anreize würden Sie sich von Ihrer Kommune wünschen?

Anlage 3 Auswertung des Fragebogens

Alle Abbildungen sind eine eigene Darstellung.

1. Wie viele Mitarbeiter*innen hat Ihre Einrichtung?

	18 bis 24 Jahre		25 bis 34 Jahre		35 bis 50 Jahre		Über 50 Jahre		Gesamt
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl
Bis 10 Mitarbeiter*innen	3	27,3%	5	17,2%	18	46,2%	9	34,6%	35
11-15 Mitarbeiter*innen	0	0,0%	10	34,5%	7	18,0%	5	19,2%	22
16-20 Mitarbeiter*innen	7	63,6%	6	20,7%	8	20,5%	5	19,2%	26
Über 20 Mitarbeiter*innen	1	9,1%	8	27,6%	6	15,4%	7	26,9%	22
Σ	11	100%	29	100%	39	100%	26	100%	105

2. Wie viele Kinder betreut Ihre Einrichtung?

	18 bis 24 Jahre		25 bis 34 Jahre		35 bis 50 Jahre		Über 50 Jahre		Gesamt
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl
0-24 Kinder	1	9,1%	1	3,5%	5	12,8%	2	7,7%	1
25-49 Kinder	2	18,2%	6	20,7%	11	28,2%	2	7,7%	2
50-74 Kinder	1	9,1%	5	17,3%	6	15,4%	8	30,8%	1
75-100 Kinder	4	36,4%	8	27,6%	9	23,1%	8	30,8%	4
Über 100 Kinder	3	27,3%	9	31,0%	8	20,5%	6	23,1%	3
Σ	11	100%	29	100%	39	100%	26	100%	11

3. Betreut Ihre Einrichtung U3-Kinder, Ü3-Kinder oder Beides?

	18 bis 24 Jahre		25 bis 34 Jahre		35 bis 50 Jahre		Über 50 Jahre		Gesamt
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl
U3-Kinder	0	0,0%	8	27,6%	5	12,8%	2	7,7%	15
Ü3-Kinder	6	54,6%	7	24,1%	17	43,6%	13	50,0%	43
Beides	5	45,5%	14	48,3%	17	43,6%	11	42,3%	47
Σ	11	100%	29	100%	39	100%	26	100%	105

4. Welchem Geschlecht ordnen Sie sich zu?

	18 bis 24 Jahre		25 bis 34 Jahre		35 bis 50 Jahre		Über 50 Jahre		Gesamt
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl
Männlich	1	9,1%	1	3,5%	1	2,6%	0	0,0%	3
Weiblich	10	90,9%	28	96,6%	38	97,4%	26	100,0%	102
Divers	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0
Σ	11	100%	29	100%	39	100%	26	100%	105

5. Welcher Altersgruppe gehören Sie an?

	Anzahl	%
18-24 Jahre	11	10,5%
25-34 Jahre	29	27,6%
35-50 Jahre	39	37,1%
Über 50 Jahre	26	24,8%
Σ	105	100%

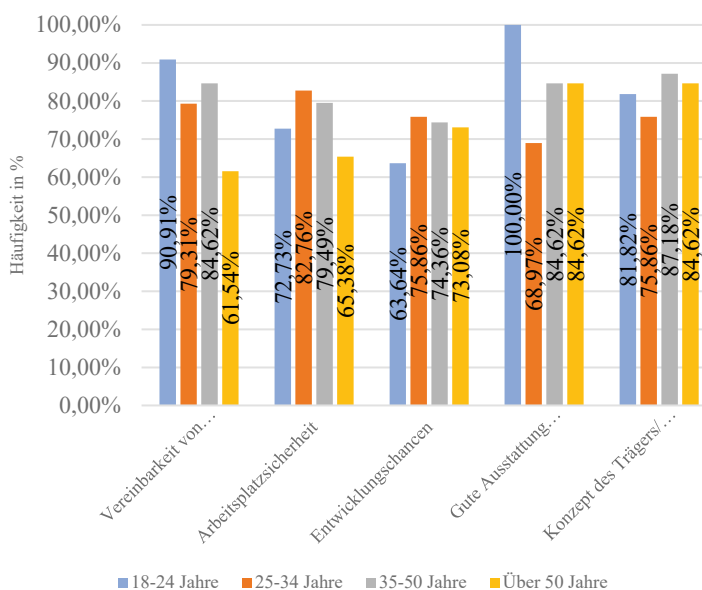
6. Leben in Ihrem Haushalt Kinder unter 18 Jahren?

	18 bis 24 Jahre		25 bis 34 Jahre		35 bis 50 Jahre		Über 50 Jahre		Gesamt Anzahl
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	
Ja	1	9,1%	7	24,1%	26	66,7%	0	0,0%	34
Nein	10	90,9%	22	75,9%	13	33,3%	26	100,0%	71
Σ	11	100%	29	100%	39	100%	26	100%	105

7. Wie lange arbeiten Sie bereits in Ihrer Kindertageseinrichtung?

	18 bis 24 Jahre		25 bis 34 Jahre		35 bis 50 Jahre		Über 50 Jahre		Gesamt Anzahl
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	
0-5 Jahre	10	90,9%	14	48,3%	17	43,6%	5	19,2%	46
6-10 Jahre	1	9,1%	13	44,8%	8	20,5%	4	15,4%	26
11-15 Jahre	0	0,0%	2	6,9%	3	7,7%	4	15,4%	9
16-20 Jahre	0	0,0%	0	0,0%	5	12,8%	1	3,9%	6
Mehr als 20 Jahre	0	0,0%	0	0,0%	6	15,4%	12	46,2%	18
Σ	11	100%	29	100%	39	100%	26	100%	105

8. Wie wichtig sind Ihnen folgende Faktoren, um bei einer Einrichtung anzufangen? Bitte wählen Sie die 5 für Sie am wichtigsten aus.



	18 bis 24 Jahre		25 bis 34 Jahre		35 bis 50 Jahre		Über 50 Jahre	
	Anzahl	Häufigkeit nach Teilnehmer in %	Anzahl	Häufigkeit nach Teilnehmer in %	Anzahl	Häufigkeit nach Teilnehmer in %	Anzahl	Häufigkeit nach Teilnehmer in %
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	10	90,9%	23	79,3%	33	84,6%	16	61,5%
Außertarifliche Bezahlung	1	9,1%	11	37,9%	13	33,3%	6	23,1%
Arbeitsplatzsicherheit	8	72,7%	24	82,8%	31	79,5%	17	65,4%
Entwicklungschancen	7	63,6%	22	75,9%	29	74,4%	19	73,1%
Betriebliches Gesundheitsmanagement	7	63,6%	15	51,7%	12	30,8%	11	42,3%
Mobilitätsförderung (Job-Ticket, Kostenlose ÖPNV-Nutzung,...)	1	9,1%	4	13,8%	3	7,7%	6	23,1%
Gute Ausstattung in der Kita	11	100,0%	20	69,0%	33	84,6%	22	84,6%
Konzept des Trägers/der Einrichtung	9	81,8%	22	75,9%	34	87,2%	22	84,6%
Reputation des Trägers/der Einrichtung	1	9,1%	4	13,8%	7	18,0%	11	42,3%

9. Welche Möglichkeiten sind Ihrer Meinung nach am erfolgreichsten, um das Interesse neuer Mitarbeiter*innen für Kindertageseinrichtungen zu erwecken?

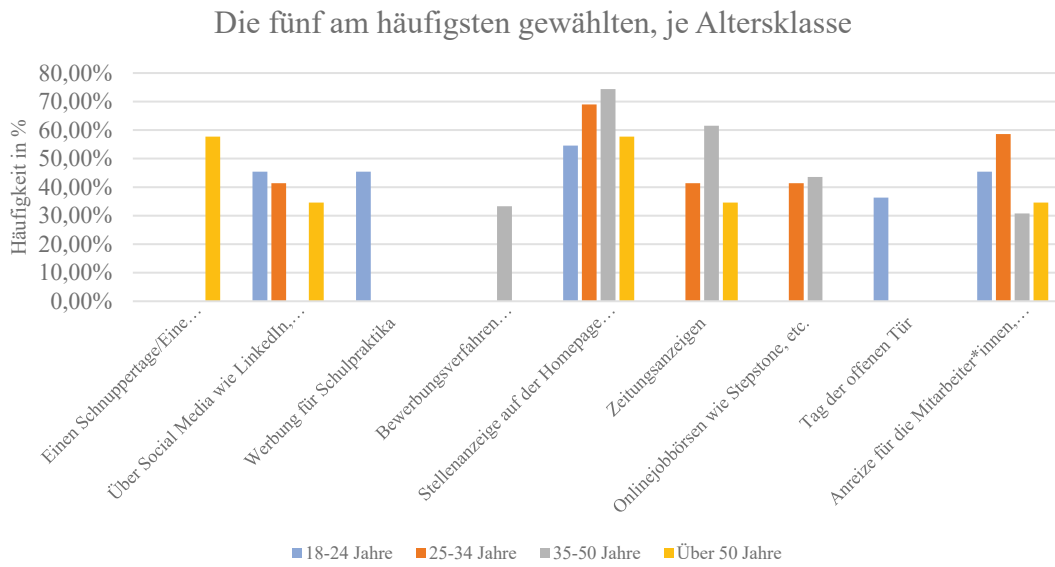
Auswertung 18 bis 24 Jahre	Häufigkeit in %					
	Unwichtig	Eher unwichtig	Neutral	Eher wichtig	Sehr wichtig	Unwichtig
Teilnahme beim Girls/Boys Day	9,1%	18,2%	36,4%	36,4%	0,0%	9,1%
Stände auf Berufsinformationsmessen	0,0%	0,0%	36,4%	45,5%	18,2%	0,0%
Einen Schnuppertage/Eine Schnupperwoche anbieten	9,1%	0,0%	0,0%	63,6%	27,3%	9,1%
Über Social Media wie LinkedIn, Xing, Facebook, etc. werben	9,1%	18,2%	18,2%	9,1%	45,5%	9,1%
Werbung für Schulpraktika	0,0%	9,1%	9,1%	36,4%	45,5%	0,0%
Bewerbungsverfahren digitalisieren, wie die Bewerbung per Mail oder über Bewerbungsformulare	9,1%	0,0%	27,3%	36,4%	27,3%	9,1%
Stellenanzeige auf der Homepage der Kommune veröffentlichen	0,0%	9,1%	18,2%	18,2%	54,6%	0,0%
Zeitungsanzeigen	0,0%	9,1%	9,1%	63,6%	18,2%	0,0%
Onlinejobbörsen wie Stepstone, etc.	9,1%	18,2%	9,1%	45,5%	18,2%	9,1%
Tag der offenen Tür	0,0%	9,1%	18,2%	36,4%	36,4%	0,0%
Anreize für die Mitarbeiter*innen, um neue Kollegen/Kolleginnen zu werben	0,0%	9,1%	18,2%	27,3%	45,5%	0,0%

Auswertung 25 bis 34 Jahre	Häufigkeit in %					
	Unwichtig	Eher unwichtig	Neutral	Eher wichtig	Sehr wichtig	Unwichtig
Teilnahme beim Girls/Boys Day	20,7%	13,8%	41,4%	13,8%	10,3%	20,7%
Stände auf Berufsinformationsmessen	6,9%	6,9%	24,1%	37,9%	24,1%	6,9%
Einen Schnuppertage/Eine Schnupperwoche anbieten	0,0%	3,5%	6,9%	65,5%	24,1%	0,0%
Über Social Media wie LinkedIn, Xing, Facebook, etc. werben	6,9%	10,3%	13,8%	27,6%	41,4%	6,9%
Werbung für Schulpraktika	3,5%	3,5%	13,8%	44,8%	34,5%	3,5%
Bewerbungsverfahren digitalisieren, wie die Bewerbung per Mail oder über Bewerbungsformulare	0,0%	3,5%	13,8%	48,3%	34,5%	0,0%
Stellenanzeige auf der Homepage der Kommune veröffentlichen	0,0%	0,0%	10,3%	20,7%	69,0%	0,0%
Zeitungsanzeigen	3,5%	10,3%	17,2%	27,6%	41,4%	3,5%
Onlinejobbörsen wie Stepstone, etc.	0,0%	0,0%	34,5%	24,1%	41,4%	0,0%
Tag der offenen Tür	3,5%	6,9%	34,5%	20,7%	34,5%	3,5%
Anreize für die Mitarbeiter*innen, um neue Kollegen/Kolleginnen zu werben	0,0%	0,0%	13,8%	27,6%	58,6%	0,0%

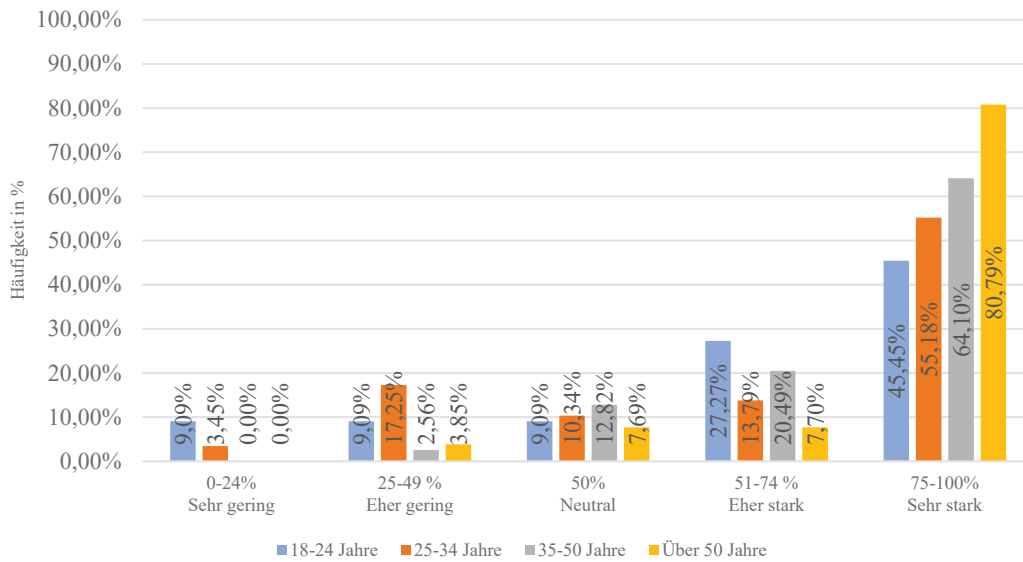
Anlagen

Auswertung 35 bis 50 Jahre	Häufigkeit in %					
	Unwichtig	Eher unwichtig	Neutral	Eher wichtig	Sehr wichtig	Unwichtig
Teilnahme beim Girls/Boys Day	20,5%	30,8%	28,2%	20,5%	0,0%	20,5%
Stände auf Berufsinformationsmessen	5,1%	5,1%	33,3%	38,5%	18,0%	5,1%
Einen Schnuppertage/Eine Schnupperwoche anbieten	2,6%	5,1%	7,7%	48,7%	35,9%	2,6%
Über Social Media wie LinkedIn, Xing, Facebook, etc. werben	2,6%	10,3%	41,0%	38,5%	7,7%	2,6%
Werbung für Schulpraktika	2,6%	7,7%	12,8%	41,0%	35,9%	2,6%
Bewerbungsverfahren digitalisieren, wie die Bewerbung per Mail oder über Bewerbungsformulare	5,1%	15,4%	20,5%	25,6%	33,3%	5,1%
Stellenanzeige auf der Homepage der Kommune veröffentlichen	0,0%	2,6%	10,3%	12,8%	74,4%	0,0%
Zeitungsanzeigen	0,0%	5,1%	10,3%	23,1%	61,5%	0,0%
Onlinejobbörsen wie Stepstone, etc.	0,0%	5,1%	20,5%	30,8%	43,6%	0,0%
Tag der offenen Tür	5,1%	25,6%	38,5%	18,0%	12,8%	5,1%
Anreize für die Mitarbeiter*innen, um neue Kollegen/Kolleginnen zu werben	2,6%	12,8%	28,2%	25,6%	30,8%	2,6%

Auswertung über 50 Jahre	Häufigkeit in %					
	Unwichtig	Eher unwichtig	Neutral	Eher wichtig	Sehr wichtig	Unwichtig
Teilnahme beim Girls/Boys Day	19,2%	30,8%	19,2%	19,2%	11,5%	19,2%
Stände auf Berufsinformationsmessen	3,9%	15,4%	26,9%	30,8%	23,1%	3,9%
Einen Schnuppertage/Eine Schnupperwoche anbieten	0,0%	0,0%	0,0%	42,3%	57,7%	0,0%
Über Social Media wie LinkedIn, Xing, Facebook, etc. werben	0,0%	7,7%	30,8%	26,9%	34,6%	0,0%
Werbung für Schulpraktika	3,9%	7,7%	19,2%	46,2%	23,1%	3,9%
Bewerbungsverfahren digitalisieren, wie die Bewerbung per Mail oder über Bewerbungsformulare	0,0%	7,7%	42,3%	30,8%	19,2%	0,0%
Stellenanzeige auf der Homepage der Kommune veröffentlichen	0,0%	3,9%	11,5%	26,9%	57,7%	0,0%
Zeitungsanzeigen	0,0%	3,9%	26,9%	34,6%	34,6%	0,0%
Onlinejobbörsen wie Stepstone, etc.	0,0%	0,0%	30,8%	46,2%	23,1%	0,0%
Tag der offenen Tür	7,7%	15,4%	23,1%	34,6%	19,2%	7,7%
Anreize für die Mitarbeiter*innen, um neue Kollegen/Kolleginnen zu werben	0,0%	11,5%	26,9%	26,9%	34,6%	0,0%



10. Wie würden Sie Ihre Bindung zu Ihrer Einrichtung und Kommune beschreiben?



11. Weshalb würden Sie Ihre Bindung als gering/stark beschreiben?

Hohe Bindung

Kategorie: Kollegen- und Teamverhalten

Altersgruppe 18-24 Jahre:

- Weil wir uns unter Kolleg:innen sehr gut verstehen und ergänzen! Super Atmosphäre im Team
- Ich habe ein sehr gutes Verhältnis zu meinen KollegInnen, den Kindern und den Familien derer. Auch auf meinen Arbeitgeber kann ich mich verlassen, wenn ich ein Anliegen oder Fragen habe. Das gute Verhältnis stärkt die Motivation hier zu arbeiten und sich jeden Tag darauf zu freuen. Mit allen Personen im engeren Berufsumfeld kann man gut in Kommunikation treten und somit für jedes Problem Lösungen finden. Wir arbeiten miteinander und nicht gegeneinander. - Das stärkt die Bindung zueinander.
- Ich verstehe mich sehr gut mit meinem Team! Ich finde das wichtigste an einer Kindergarteneinrichtung ist, dass das Team harmoniert.
- Klasse Team, welches einen immer Unterstützt.

Altersgruppe 25-34 Jahre:

- Positive Arbeitsatmosphäre, Vertrauen, Zusammenhalt, Zusammenarbeit auf Augenhöhe
- Das Team die Kollegen, weil man sich immer aufeinander verlassen kann.
- Fester Bestandteil deems
- Fühle mich in der Einrichtung, mit den Kolleginnen und den Kindern wohl.
- Ich beschreibe meine Bindung zur Einrichtung als stark, weil wir ein sehr gutes Team sind, dass auf freundschaftlicher Basis sehr gute Arbeit leistet. Wir halten immer zusammen und freuen uns auf jeden Tag, den wir gemeinsam arbeiten können.
- Ich fühle mich wohl in der Einrichtung, da die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen super läuft
- Harmonisches Team
- Sehr guter Träger, tolle Mitarbeiter, man spürt einen Zusammenhalt, ein Gemeinschaftsgefühl und weiß das man sich immer aufeinander verlassen kann (sowohl Träger wie auch Team)
- sehr gutes Team

Altersgruppe 35-50 Jahre:

- Der wertschätzende Umgang unter den Kollegen sind wesentliche Aspekte, die eine Bindung verstärken werden.
- Viele Kollegen zum Austausch,
- Tolles Team in der Einrichtung
- Weil die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und dem Träger sehr gut ist.

- Weil wir aus einem tollen Team bestehen. Das ist heutzutage nicht selbstverständlich. Jeder ist für jeden da.
- Wohne selbst in der Kommune und setze mich gerne ein, arbeite gerne in unserem guten Team
- Die Bindung zu meiner Einrichtung ist stark, die Bindung zur Kommune jedoch sehr gering.
- Wohne selbst in der Kommune und setze mich gerne ein, arbeite gerne in unserem guten Team

Altersgruppe Über 50 Jahre:

- Und ich habe ein hervorragendes Team!
- Gutes Teamklima
- Wohlfühlatmosphäre im Team
- Gute Zusammenarbeit im Team.
- gutes Team, alle ziehen an einem Strang, Kommunikation auf Augenhöhe, ansprechendes Konzept
- Gutes Team
- Ich habe nette und engagierte Kolleginnen.

Kategorie: Vorgesetzten- und Trägerverhalten

Altersgruppe 18-24 Jahre:

- Guten Kontakt mit der Leitung
- Eine Teamleitung, welche eine absolute Vertrauensperson ist und schaut, dass es ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gut geht.

Altersgruppe 25-34 Jahre:

- Man wird vom Träger wertgeschätzt.
- Sehr guter Träger, tolle Mitarbeiter, man spürt einen Zusammenhalt, ein Gemeinschaftsgefühl und weiß das man sich immer aufeinander verlassen kann (sowohl Träger wie auch Team)

Altersgruppe 35-50 Jahre:

- Weil die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und dem Träger sehr gut ist.
- Ein guter Arbeitgeber
- Guter Kontakt und positive Zusammenarbeit mit Kommune als Träger der Einrichtung.
- Ich bin seit 26 Jahren beim gleichen Arbeitgeber und dort in 2 unterschiedlichen Einrichtungen in der Zeit. Man weiß was man hat und wie der Arbeitgeber tickt, was möglich ist und was nicht.
- Ich fühle mich mit meiner Arbeitsstelle verbunden weil ich hier mitgestalten kann, meine Vorgesetzten hinter mir stehen und jede einzelne Person wertgeschätzt wird.

- Weil ich mich gesehen fühle. Meine Belange werden gesehen und so weit es geht, wird darauf eingegangen

Altersgruppe Über 50 Jahre:

- Bereits sehr lange Beschäftigung beim gleichen Träger, dadurch Verbundenheit und Verlässlichkeit in der Kooperation zwischen Einrichtung und Träger.
- Die Bindung zu meiner Einrichtung ist sehr stark, da ich sie mit meinem Team beständig weiterentwickelt habe und der Träger voll hinter unserer Einrichtung steht.
- Gegenseitige Unterstützung, Wertschätzung der Arbeit vom Träger und der Elternschaft
- Rückhalt bei Schwierigkeiten
- Verlässlicher tarifgebundener kommunaler Träger
- Wertschätzendes Miteinander mit dem Träger
- Super Zusammenarbeit mit meinem Vorgesetzten

Kategorie: Emotionale Bindung

Altersgruppe 18-24 Jahre:

- Hohe Bindung, da ich selbst als Kind diese Einrichtung besucht habe. Weil ich im gleichen Ort wohne.
- Weil ich sehr zufrieden mit allem bin und aus dieser Kommune stamme

Altersgruppe 25-34 Jahre:

- Aufgewachsen in der Komune
- Bindung durch Nähe am Wohnort und Konzept
- Heimatort, war als Kind im selben Kiga
- Mitarbeit beim Aufbau

Altersgruppe 35-50 Jahre:

- Arbeitsort ist auch Wohnort
- Aufbau der Kita ab dem Tag der Neueröffnung
- Da ich im Ort wohne und es schön ist wenn man Eltern oder Kinder auch außerhalb der Kita sieht... auf a Schwätzle
- Da ich schon sehr lange in dieser Einrichtung arbeite,kenne ich sehr viele Familien persönlich und man baut dadurch auch eine Bindung auf.
- Ich kenne die Einrichtung, da ich sie als Kind selbst besucht habe. Außerdem habe ich einen Teil meiner Ausbildung dort absolviert und darf nun hier arbeiten. Ich fühle mich sehr wohl!
- Wahlheimat = Arbeitgeber
- Wohne selbst in der Kommune und setze mich gerne ein, arbeite gerne in unserem guten Team
- Ich lebe und arbeite im Ort und habe die Einrichtung quasi mit aufgebaut.

- Weil ich die Einrichtung von Beginn mitgestaltet habe und mir das Team mit der Fachberatung sehr ans Herz gewachsen sind.

Altersgruppe Über 50 Jahre:

- Da ich hier fest verwurzelt bin und viele Kontakte aufgebaut habe
- Ich bin in diesem Ort aufgewachsen und ein Großteil der Familie lebt am Ort. Ich leite die Einrichtung seit 20 Jahren und konnte vieles in meinem Sinne gestalten.
- Ich wohne im gleichen Ort, brauche deshalb kein Auto. Ich kann in meiner Mittagspause nach Hause
- Ich wohne und lebe und arbeite am Ort, kurzer Weg zur Arbeit
- Weil ich schon lange hier arbeite
- Wohne am Ort. Viele Eltern und Kinder durch das Leben hier bekannt.
- Wohnortnähe

Kategorie: Andere Gründe

Altersgruppe 18-24 Jahre:

- Unsere Einrichtung ist klein (Eingruppigt) und durch viele Fenster sehr hell. Außerdem können wir Wände und Fenster mit Arbeiten der Kinder schmücken, was viel Wärme in die Einrichtung bringt, was nicht mehr überall möglich ist da in den neueren Einrichtungen meist nichts an die Fenster gehängt werden darf. Wir sind auch ein christlicher Kindergarten wodurch Feste wie Ostern, Sankt Martin und Weihnachten gefeiert werden was auch wieder Wärme in den Kindergarten bringt.

Altersgruppe 25-34 Jahre:

- Mein Beruf ist meine Berufung und ich möchte mich mit meiner Arbeit identifizieren können, weil ich einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft leiste. Ich fördere Kinder in unserer Gesellschaft bestehen zu können.
- Ansprechende Bewerbungssituation

Altersgruppe 35-50 Jahre:

- Aufgrund der Verinbarkeit von Beruf und Familie bin ich mit der Kita und meinem Arbeitgeber verbunden.
- Da wir eine Außenstelle sind
- Die Abläufe sind bekannt
- Die Einrichtung ist in der pädagogischen Arbeit auf einem sehr hohen Level. Meine Kommune ist im Bereich Jugend und Soziales sehr gut aufgestellt und sehr fortschrittlich. Im Vergleich zu anderen Kommunen ist in Sachen Fortbildung, einheitliche Arbeit unter den Einrichtungen und Rahmenbedingungen (Stellenbeschreibung, Konzeption, Schutzkonzept, etc. sehr viel gegeben.
- Ich fühle mich wohl in der Einrichtung, man kann pädagogisch gute Arbeit machen, schöne Räumlichkeiten und großer gut ausgestatteter Garten sehr guter Kontakt zum Vorgesetzten. Er vertritt Interessen der Mitarbeiter

- Als Leitung eine Traum erfüllt
- Konzeption entwickelt, Leitbild der Kommune mitentwickelt
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird ermöglicht
Arbeitsplatzsicherheit gerade während der Corona-Lockdownzeit - keine Kurzarbeit - weiterhin volles Gehalt
- Weiterbildungen sind jährlich möglich , Sonderzahlungen werden ausbezahlt aber zu hoch besteuert

Altersgruppe Über 50 Jahre:

- Als Leitung fühle ich mich für alle Kinder und Mitarbeiterinnen verantwortlich und die Erziehungspartnerschaft mit den Eltern wird bei uns ebenfalls groß geschrieben. Deshalb habe ich all die Jahre die ich in unserer Einrichtung tätig bin eine zunehmend starke Bindung entwickelt. Dazu beigetragen hat sicher auch eine große Umbaumaßnahme, an der das Team und ich in Bezug auf die Planung stark einbezogen wurden. Zudem werde ich als Leitung von meinen Vorgesetzten ernst genommen und in jeder Hinsicht unterstützt.
- Arbeitsplatzsicherheit, Nähe zum Wohnort, gutes Teamklima, Konzeption der Einrichtung
- Egal in welcher Position, es macht ein großer Teil meines Lebens aus. d.h. ich habe einen Vollzeitjob und verbringe viel Zeit sowohl in der Einrichtung wie auch mit meiner Vorgesetzten in der Kommune.
- Genügend Freiräume um eigene Schwerpunkte in der Arbeit zu verwirklichen, gute und kindgerechte Kitaausstattung, Wohlfühlatmosphäre im Team, gute Vernetzung mit anderen Kitas und der Verwaltung und gegenseitige Unterstützung, Wertschätzung der Arbeit vom Träger und der Elternschaft, personelle gute Ausstattung, Fortbildungsmöglichkeiten ...
- Gute Arbeitsbedingungen
- Gutes Betriebsklima
- Ich fühle mich gut aufgehoben, ernst genommen und willkommen
- Gutes berufl Netzwerk.
- Unterstützung, Kommunikation, Zusammenarbeit, Einbeziehung in Themen

Geringe Bindung

Altersgruppe 18-24 Jahre:

- Wenig entgegenkommen bei Umzug
- Es findet nur vereinzelt Zusammenarbeit wie z.B. Feste statt, ansonsten arbeitet jeder für sich.
- Wenig Kontakt mit der Stadt
- Der Träger selbst gibt und nicht das Gefühl, dass wir von ihnen unterstützt werde. Es scheint als sehe der Träger nur die Zahlen, aber nicht welche Personen dahinter stehen. Ständige Überbelegung, enge Räume, wenig Personal. Es fühlt sich an als würden wir

gegeneinander arbeiten. Immer eine Hürde, welche überwunden werden muss.... Wäre das Team nicht wo klasse, wäre ich vermutlich schon bei einem anderen Träger.

- Ich bin noch nicht allzu lange dort angestellt.

Altersgruppe 25-34 Jahre:

- Durch vielen Personalwechsel kaum „vertraute“ Personen mehr in der Einrichtung
- Wenig Anreize, Wenig Wertschätzung, wenig Interesse am Personal

Altersgruppe 35-50 Jahre:

- Da ich noch nicht so lange hier arbeite, ist die Bindung noch nicht so stark. Da meine Anstellung jedoch verlängert wird und ich mich hier sehr wohl fühle, würde sich die Bindung in der nächsten Zeit sicher erhöhen. Der kurze Weg zur Arbeit und der wertschätzende Umgang unter den Kollegen sind wesentliche Aspekte, die eine Bindung verstärken werden.
- Erst seit einem halben Jahr beim Träger, noch keine starke Bindung aufgebaut
- Neutral, da es mir gut gefällt, aber ich erst seit einem halben Jahr in der Einrichtung arbeite und noch keine allzu große Bindung aufbauen konnte.

Altersgruppe Über 50 Jahre

- Unsere Einrichtung ist personell schwach besetzt, ein paar Stellen offen, das Team ist dadurch Kräfte mäßig oft an seinen Grenzen. Das hat wiederum zur Folge, dass Fachkräfte krank werden. Die Belastung ist immer wieder sehr hoch.
- Ein Arbeitgeber wie jeder andere ohne besondere Anreize
- Neutral: Es ist ein Arbeitsplatz, mehr nicht. Wenn ich zufrieden bin bleibe ich, wenn nicht, gehe ich :-)

12. Wie wichtig ist Ihnen ein gutes Arbeitsklima?

	0-24% Unwichtig		25-49 % Eher unwichtig		50% Neutral		51-74 % Eher wichtig		75-100 % Sehr wichtig	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
18-24 Jahre	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	11	100,0%
25-34 Jahre	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,5%	28	96,6%
35-50 Jahre	0	0,0%	0	0,0%	1	2,6%	0	0,0%	38	97,4%
Über 50 Jahre	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,9%	25	96,2%

13. Wie nehmen Sie das Arbeitsklima in Ihrer Einrichtung wahr?

	0-24% Schlecht		25-49 % Eher schlecht		50% Neutral		51-74 % Eher gut		75-100 % Sehr gut	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
18-24 Jahre	0	0,0%	3	27,3%	0	0,0%	1	9,1%	7	63,6%
25-34 Jahre	1	3,5%	0	0,0%	2	6,9%	10	34,5%	16	55,2%
35-50 Jahre	1	2,6%	2	5,1%	4	10,3%	2	5,1%	30	76,9%
Über 50 Jahre	0	0,0%	2	7,7%	0	0,0%	3	11,6%	21	80,8%

14. Woran liegt das?

Altersgruppe 18-24 Jahre:

- Fehlende Kommunikation und mangelnde Feedbackkultur
- Unorganisierttr chefetage
- Viele Krankheitstage von Einzelnen und daraus folgend ständige Unterbesetzung, pädagogische Arbeit findet viel zu selten statt. Man fühlt sich von den abzudeckenden Betreuungszeiten/ der Kinderzahl pro Fachkraft gestresst und aber gleichzeitig pädagogisch unterfordert.

Altersgruppe 25-34 Jahre:

- Personalmangel, wenig bis keine Vorbereitungszeit und diese nur in der Einrichtung, lange Arbeitszeiten

Altersgruppe 35-50 Jahre:

- Keine richtige Teamarbeit vorhanden, Eifersucht, Konkurrenzdenken
- Zuviel Personalwechsel, viele Krankheits Tage, keine Verlässlichen Dienstzeiten, Vorbereitungszeit können oft nicht genommen werden, weil man am Kind arbeitet. Räumlichkeiten nicht geeignet für Ganztagesbetreuung.....

Altersgruppe Über 50 Jahre:

- An häufiger Überlastung, ungleichen Ansichten, wie man aus diesem Dilemma herauskommt.

15. Wie könnte man es verbessern?

Altersgruppe 18-24 Jahre:

- Mehr Personal, mehr Vorbereitungszeit, klare Konzepte was neben der reinen Betreuung geleistet werden muss, bessere Aufteilung von Aufgaben (niemand ist zu schnell überfordert und dann krank...), Gesundheitsmanagement, Unterstützung vom Träger dass kranke Kinder nicht betreut werden können, um Ansteckung des Personals zu vermeiden
- Organisation
- Selbstreflektierter sein und offen miteinander reden

Altersgruppe 25-34 Jahre:

- Öffnungszeiten anpassen (keine Ganztagesbetreuung oder nur an einzelnen Tagen), Vorbereitungszeit auch zuhause machen können

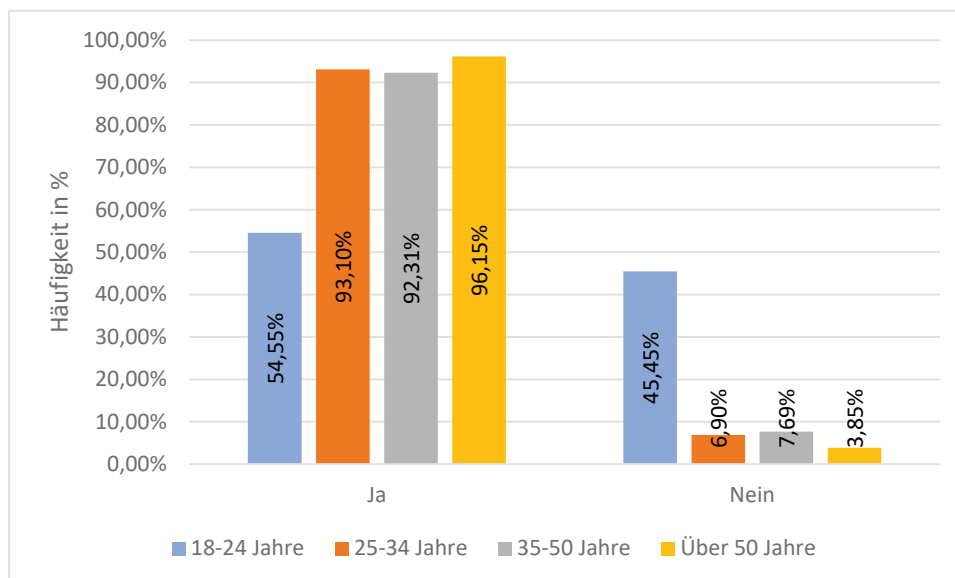
Altersgruppe 35-50 Jahre:

- Bessere Führung, Teambuildingmaßnahmen
- Gruppen reduzieren, weniger Kinder aufnehmen, in einem dann freien Gruppenraum eine Mensa einrichten

Altersgruppe Über 50 Jahre:

- Wenn möglich, mehr verlässliches Personal. Eltern, die ihre Kinder nur schicken, wenn die Kinder wirklich fit sind
- Supervision

16. Existiert in Ihrer Einrichtung eine einrichtungsspezifische Konzeption?



17. In welchem Umfang wird dieses umgesetzt? (Nur sichtbar, wenn bei 16. Antwort „Ja“ angegeben wurde)

	0-24% Gar nicht		25-49 % Eher nicht		50% Neutral		51-74 % Eher schon		75-100 % Voll und ganz	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
18-24 Jahre	0	0,0%	0	0,0%	1	16,7%	0	0,0%	5	83,4%
25-34 Jahre	0	0,0%	1	3,7%	2	7,4%	5	18,5%	19	66,7%
35-50 Jahre	1	2,8%	1	2,8%	0	0,0%	9	25,0%	25	69,5%
Über 50 Jahre	0	0,0%	0	0,0%	2	8,0%	3	12,0%	20	80,0%

18. Ist ihnen die Befolgung der einrichtungsspezifischen Konzeption wichtig? (Nur sichtbar, wenn bei 16. Antwort „Ja“ angegeben wurde)

	0-24% Unwichtig		25-49 % Eher unwichtig		50% Neutral		51-74 % Eher wichtig		75-100 % Sehr wichtig	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
18-24 Jahre	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	83,4%
25-34 Jahre	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	14,8%	23	58,2%
35-50 Jahre	1	2,8%	0	0,0%	0	0,0%	4	11,1%	31	86,1%
Über 50 Jahre	0	0,0%	0	0,0%	1	4,0%	2	8,0%	22	88,0%

19. Wie wichtig ist Ihnen Anerkennung und Wertschätzung bei der Arbeit?

	0-24% Unwichtig		25-49 % Eher unwichtig		50% Neutral		51-74 % Eher wichtig		75-100 % Sehr wichtig	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
18-24 Jahre	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	11	100,0%
25-34 Jahre	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	6,9%	27	93,1%
35-50 Jahre	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	7,7%	36	92,3%
Über 50 Jahre	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	26	100,0%

20. Ich erhalte genügend Wertschätzung und Anerkennung!

	0-24% Trifft überhaupt nicht zu		25-49 % Trifft eher nicht zu		50% Neutral		51-74 % Trifft eher zu		75-100 % Trifft voll und ganz zu!	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
18-24 Jahre	0	0,0%	2	18,2%	1	9,1%	0	0,0%	8	72,7%
25-34 Jahre	1	3,5%	3	10,4%	8	27,6%	6	20,7%	11	37,9%
35-50 Jahre	1	2,6%	5	12,8%	1	2,6%	9	23,1%	23	58,9%
Über 50 Jahre	0	0,0%	2	7,7%	2	7,7%	8	30,8%	14	53,9%

21. Wie wichtig ist Ihnen ein regelmäßiges Mitarbeitergespräch mit Ihrer Führungskraft?

	0-24% Unwichtig		25-49 % Eher unwichtig		50% Neutral		51-74 % Eher wichtig		75-100 % Sehr wichtig	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
18-24 Jahre	0	0,0%	0	0,0%	2	18,2%	4	36,4%	5	45,5%
25-34 Jahre	0	0,0%	3	10,4%	0	0,0%	7	24,2%	19	65,5%
35-50 Jahre	0	0,0%	0	0,0%	4	10,3%	3	7,7%	32	82,0%
Über 50 Jahre	0	0,0%	1	3,9%	2	7,7%	3	11,6%	20	76,9%

22. Ist es Ihnen wichtig, bei wichtigen Entscheidungen miteinbezogen zu werden?

	0-24% Unwichtig		25-49 % Eher unwichtig		50% Neutral		51-74 % Eher wichtig		75-100 % Sehr wichtig	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
18-24 Jahre	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	11	100,0%
25-34 Jahre	1	3,5%	1	3,5%	0	0,0%	1	3,5%	26	89,7%
35-50 Jahre	0	0,0%	0	0,0%	1	2,6%	2	5,1%	36	92,3%
Über 50 Jahre	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	7,7%	24	92,3%

23. Wie wichtig ist es Ihnen Verantwortung übertragen zu bekommen?

	0-24% Unwichtig		25-49 % Eher unwichtig		50% Neutral		51-74 % Eher wichtig		75-100 % Sehr wichtig	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
18-24 Jahre	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	9,1%	10	90,9%
25-34 Jahre	1	3,5%	0	0,0%	2	6,9%	1	3,5%	25	86,2%
35-50 Jahre	1	2,6%	0	0,0%	5	12,8%	4	10,2%	29	74,3%
Über 50 Jahre	0	0,0%	1	3,9%	0	0,0%	3	11,6%	22	84,6%

24. Hätten Sie gerne mehr Handlungs- und Entscheidungsfreiräume im Alltag, um selbstständiger arbeiten zu können?

	18-24 Jahre		25-34 Jahre		35-50 Jahre		Über 50 Jahre	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Ja	4	36,4%	14	48,3%	15	38,5%	12	46,1
Nein	7	63,6%	15	51,7%	24	61,5%	14	53,9
Σ	11	100,0%	29	100,0%	39	100%	26	100,0%

25. Wie zufrieden sind Sie mit der derzeitigen Arbeitsbelastung in Ihrer Einrichtung?

	0-24% Unzufrieden		25-49 % Eher unzufrieden		50% Neutral		51-74 % Eher zufrieden		75-100 % Sehr zufrieden	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
18-24 Jahre	0	0,0%	2	18,2%	3	27,3%	3	27,3%	3	27,3%
25-34 Jahre	5	17,2%	6	20,7%	4	13,8%	4	13,8%	10	34,5%
35-50 Jahre	6	15,4%	5	12,8%	4	10,3%	6	15,4%	18	46,1%
Über 50 Jahre	3	19,2%	6	23,1%	5	19,2%	3	11,6%	7	26,9%

26. Wie könnte man die Arbeitsbelastung verringern?

Kategorie 1: Personalwesen

Altersgruppe 18-24 Jahre:

- Mehr Personal (Sowohl Erzieher als auch Praktikanten)
- Mehr Personal in einer Gruppe. Zwei ausgebildete Kräfte in einer Krippengruppe sind zu wenig um anständig pädagogische Arbeit durchzuführen.
- Mehr Personal
- Weniger Kinder oder mehr Personal.

Altersgruppe 25-34 Jahre:

- Genug Vertretungskräfte
- Ausreichend Vertretungskräfte zur Verfügung stellen
- Genügend Personal
- Mehr Personal
- Mehr Personal!
- Mehr Personal
- Momentan hohe Belastung durch Personalmangel, Stellen werden im Herbst alle wieder besetzt sein.
- Mehr Personal,

Altersgruppe 35-50 Jahre:

- Alle Stellen besetzen und ausgebildete Vertretungskräfte anstatt ungelernter einstellen
- Besserer Betreuungsschlüssel.
Springer vom Träger als Hilfen bei krankheitsbedingten Ausfällen von KollegInnen
- Da ich im Moment nur einen Tag in der Woche arbeite ist die Arbeitsbelastung für mich gut auszuhalten.
Ansonsten kann man die Arbeitsbelastung mit mehr Personal und kleineren Gruppen verringern.
- Die Vertretungssituation ist sehr angespannt, es sollte mehr vertretungskräfte für Urlaub oder Krankheit geben
- Durch einen höheren Personalschlüssel und bessere Absicherung durch Krankheitsvertretungen.
- Durch mehr Personal auf das mehr Arbeiten delegiert werden kann.
- Einstellung von Krankheits- und Urlaubsvertretung. Bzw. einen Stellenschlüssel, der über der KVJS- Empfehlung liegt.
- Personal, das sich aktuell um die Hygienemaßnahmen kümmert und dies übernimmt.
- Genügend gutes und dauerhaftes Personal
- Indem genügend Personal in Form von Aushilfen bei Krankheit oder Urlaub zur Verfügung steht und im Stammteam vorwiegend Fachpersonal (staatlich anerkannte Erzieher) vorhanden ist
- Indem man Kollegen einstellt die zuverlässig da sind. Prozente sollten nicht nur auf dem Papier existieren.
- mehr Personal gewinnen, der Mindestpersonalschlüssel vom KVJS ist sehr minimalistisch gedacht und viele Träger halten sich ausschließlich dran. Sobald MA Urlaub haben oder Krank sind, ist eine Unterbesetzung vorhanden. Also quasi dauerhaft!! Das wieder rum führt zu Überbelastung des vorhandenen Personals und somit zu noch mehr Krankheitstagen
- mehr Personal oder weniger Kinder / den derzeitigen Umständen angepasst
- mehr Personal, weniger Kinder
- Mehr Personal
- Mehr Springer oder Praktikanten/ Azubis...
- Momentan sind wir wieder zufrieden, jedoch haben wir auch sehr schlimme Zeiten mitgemacht, noch lange vor Corona. In den Anfängen der Pandemie und nach dem 2. Lockdown war die Arbeitsbelastung sehr hoch. Zuvor fehlte uns eine feste Mitarbeiterin, diese Lücke musste von uns aufgefangen werden/ bis hin zur Erkrankung einer Mitarbeiterin durch die hohe Dauerbelastung
- Personalausstattung
- Personalmangel beenden!
Festeingestellte zusätzliche Springer einstellen.
Den Fachkräftemangel nicht mit minderqualifiziertem Personal ersetzen und dadurch

qualifiziertes Personal halten.

Leitung durch 'Sekretärin' unterstützen. Die Qualitätsarbeit geht immer mehr und mehr durch zusätzliche alltägl. Schriftarbeit und spontane Vertretungen in den Gruppen verloren.

- ausreichend Personal
- mehr Personal
- Wie überall, mit mehr gutem Personal
- vakante Stellen besetzen

Altersgruppe Über 50 Jahre:

- Beständigere personelle Besetzung, verlässliches Team, weniger Ausfälle durch Krankheit
- Corona abschaffen!
Über den Personalschlüssel Fachkräfte einstellen. Gruppen verkleinern. Mehr Freistellung der Leitung.
- Coronabedingt wird derzeit in festen Gruppen mit festem gruppenszugeordnetem Personal gearbeitet.
Sobald wieder in offenen bzw. teiloffenen Gruppen mit flexibel nach Projekten zugeordnetem Personal gearbeitet werden kann, sind auch Vertretungssituationen wieder besser zu organisieren.
- Durch mehr Personaleinstellung
- Genügend Personal
- Mehr qualifiziertes personal
- Mehr Personal
- Mehr Personal einstellen oder Gruppenstärke reduzieren.
- Mehr qualifizierte Kolleginnen, die bereit sind Verantwortung zu übernehmen und sich mit der Einrichtung identifizieren und kollegial handeln und die Arbeitsbelastung gemeinsam tragen
WENiger Quereinsteiger/innen, schnell Nachgeschulte etc, die nicht wirklich unterstützen.
Keine Mitarbeiterinnen ohne päd Quali bitte!
- Mehr Vertretungspersonal
- Mehr Vollzeitbeschäftigte, weniger TeilzeitmitarbeiterInnen
- Personalaufstockung, höherer Stellenschlüssel, mehr Vertretungskräfte
- Mehr Personal, da die Arbeit mit Kindern immer anspruchsvoller wird durch die veränderten Familienstrukturen
- Wichtig: Leitungsfreistellung, wie politisch von uns gefordert, nutzbar auch für Verwaltungs- und organisatorische Aufgaben*!!! und nicht nur zur Team-, Konzeptions- und Qualitätsweiterentwicklung! (Ich bin Kita-Leitung einer zweigruppigen Einrichtung und habe hierfür* keine Vorbereitungszeit.)

Außerdem: keine Einstellung von schlecht qualifiziertem Personal -
Ausbildungsoffensive für mehr gutes Kita-Personal!

- Wir betreuen auch Kinder mit besonderem Bedarf - wir bräuchten mehr Fachkräfte, um zufriedenstellend zu arbeiten. Wenn ich ständig hinter meinen eigenen Vorstellungen von 'guter Arbeit' zurück bleibe, werde ich unzufrieden.
- Man bräuchte mehr Vertretungskräfte

Kategorie 2: Ausstattung

Altersgruppe 18-24 Jahre:

- Einen Pausenraum einrichten. Mehr funktionierende Laptops für VZ
- Pausenraum ohne Störung
- Größere Räume. Pausenräume.

Altersgruppe 25-34 Jahre:

- Mehr und interessensbezogene Räumlichkeiten für Projekte und Angebote
- Bessere Ausstattung

Altersgruppe 35-50 Jahre:

- Die Einrichtungen in der Büroarbeit modernisieren. Mehr PC's, Wlan, Arbeitsplätze für die Bürotätigkeit für jeden MA.

Altersgruppe Über 50 Jahre

- bessere technische Ausstattung
- verfügbarer Personalraum als Rückzugsort für Pausen und Verfügungszeit

Kategorie 3: Bürokratie und Schulungen

Altersgruppe 25-34 Jahre

- Durch Corona ist es mehr Arbeit geworden, besonders im Bürokratischen Bereich.
- Mehr Entscheidungsfreiheit und nicht immer alles 5 mal abklären lassen müssen, bis man etwas in der Einrichtung verändern darf.
- Schnellere Wege zur Umsetzung von Dingen

Altersgruppe 35-50 Jahre

- durch weniger Bürokratie
- Schulungen der Leitungen und Mitarbeitern in der Verwaltung. Geschultes Personal kann effektiver arbeiten.
- weniger Verwaltungsaufwand, Veränderungen der Strukturen

Altersgruppe Über 50 Jahre

- weniger Bürokratie
- weniger Bürokratie und Dokumentationen (Bsp. Corona)
- mehr Zeit für administrative Aufgaben
- Aufgaben die nichts mit pädagogischer Arbeit zu tun haben verringern. Z.B. Wäsche waschen, Getränke bestellen, spülen, putzen, Vertretung suchen...

Kategorie 4: Organisatorisches/Rahmenbedingungen

Altersgruppe 18-24 Jahre

- Genaueren Zeitplan
- Ich finde bei uns muss nichts verringert werden aber sollte das der Fall sein, sollte darauf geachtet werden, dass die Arbeit gleichmäßig verteilt wird. Oder wenn es eine Phase gibt in der eine Person sehr belastet ist kann ihr das Team etwas abnehmen -> so läuft es bei uns (Geben und Nehmen) :)
- mehr Verfügungszeit
- Schließtage besser verteilt und diese nicht nur an MitarbeiterInnen mit Kindern anpassen

Altersgruppe 25-34 Jahre

- die Öffnungszeiten überdenken
- Arbeitsprozesse verbessern, Strukturierteres Arbeiten miteinander (Träger und Einrichtung)
- Arbeitszeiten die dem Personalstand entsprechen, Vorbereitungszeit auch zuhause machbar
- Betreuungszeiten an vorhandenes Personal anpassen, mehr nach den Interessen der Kinder gehen, Krankheits-/Urlaubsvertretung nicht selbst organisieren müssen
- Aufgaben aufteilen,
- mehr Vz und VZ außer Haus und Arbeitszeitreduzierung bei Personalmangel!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!
- Weniger Kinder in einer Gruppe
- Weniger Zeit am Kind, VZ Zeiten bekommen

Altersgruppe 35-50 Jahre

- Bessere Absprache zwischen Träger und Fachkräfte vor Ort, Mitbestimmung der Neuaufnahme von neuen Kindern
- Da ich die Stelle der Leitung neu übernommen habe, benötige ich einfach noch ein wenig Zeit um alles gut zu strukturieren.
- kleinere Gruppenstärken

- Ich bin hier mit 13h pro Woche angestellt und die Leitung und das Kollegium achten darauf, dass jeder seinem Stellenumfang entsprechend einbezogen wird. Daher brauch es hier keine Verringerung der Arbeitsbelastung.
- mehr Kind und Familienorientierung.
- Sobald Corona nicht mehr so stark den Alltagbelastet reguliert sich vieles
- Verlässliche Dienstpläne
- Weniger Kinder in den Gruppen
- Weniger Kinder in der Gruppe. Mehr Zeiten für Pädagogische Entwicklung.
- Work smarter not harder, Delegation von Arbeitsaufgaben - Belastung auf viele Köpfe verteilen

Altersgruppe Über 50 Jahre

- Dienstplan mehr den Lebensumstände angepasst.
- In dem man wieder offen und ohne Gruppenzwang arbeiten könnte
- Kleinere Gruppen. Bessere Rahmenbedingungen. Betreuungszeiten am verfügbaren Personal orientieren
- mehr Führungslinie das Sachgebietsleitung
- Keine langen Arbeitstage über 10 Stunden (einschließlich Kleinteam- und Großteambesprechung). Verfügungszeit (Vor- und Nachbereitungszeit) auch im Home-Office ermöglichen.
- Weniger Kinder pro Gruppe
- Weniger Kinder pro Gruppe

Kategorie 5: Kommunikation

Altersgruppe 25-34 Jahre

- mehr Informationsaustausch
- Mehr und bessere Kommunikation mit dem Träger. Der Träger mehr fragt, wie es uns in der Einrichtung geht, wo kann er uns mehr unterstützen usw.
- Im Team absprechen,
- Mehr Kooperation zwischen den Gruppen

Altersgruppe Über 50 Jahre

- mehr Abstimmung mit den anderen Kitaleitungen desselben Trägers

27. Würden Sie sich flexiblere Arbeitszeiten wünschen?

	18-24 Jahre		25-34 Jahre		35-50 Jahre		Über 50 Jahre	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Ja	5	45,5%	13	44,8%	9	23,1%	11	42,3%
Nein	6	54,6%	16	55,2%	30	77,0%	15	57,7%
Σ	11	100,0%	29	100,0%	39	100%	26	100,0%

28. Haben Sie die Möglichkeit Verfügungszeiten von Zuhause abzarbeiten?

	18-24 Jahre		25-34 Jahre		35-50 Jahre		Über 50 Jahre	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Ja	8	72,7%	18	62,1%	25	64,1%	15	57,7%
Nein	3	27,3%	11	37,9%	14	35,9%	11	42,3%
Σ	11	100,0%	29	100,0%	39	100%	26	100,0%

29. Gibt es bei Ihnen eine Rückzugsmöglichkeit für störungsfreie Büroarbeit oder einen abgegrenzten Pausenraum?

	18-24 Jahre		25-34 Jahre		35-50 Jahre		Über 50 Jahre	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Ja	4	36,4%	17	58,6%	24	61,5%	15	57,7%
Nein	7	63,6%	12	41,4%	15	38,5%	11	42,3%
Σ	11	100,0%	29	100,0%	39	100%	26	100,0%

30. Wünschen Sie sich eine Rückzugsmöglichkeit für störungsfreie Büroarbeit oder einen abgegrenzten Pausenraum? (Nur sichtbar, wenn bei 29. „Nein“ geantwortet wurde)

	18-24 Jahre		25-34 Jahre		35-50 Jahre		Über 50 Jahre	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Ja	7	100,0%	12	100,0%	15	100,0%	11	100,0%
Nein	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Σ	7	100,0%	12	100,0%	15	100%	11	100,0%

31. Bevorzugen Sie altersheterogene Teams oder altershomogene Teams?

	18-24 Jahre		25-34 Jahre		35-50 Jahre		Über 50 Jahre	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Altersheterogen	10	90,9%	25	86,2%	39	100,0%	23	88,5%
Altershomogen	1	9,1%	4	13,8%	0	0,0%	3	11,5%
Σ	11	100,0%	29	100,0%	39	100%	26	100,0%

32. Würden Sie sich an Generationenworkshops beteiligen?

	0-24% Überhaupt nicht		25-49 % Eher nicht		50% Neutral		51-74 % Eher ja		75-100 % Auf jeden Fall!	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
18-24 Jahre	0	0,0%	0	0,0%	2	18,2%	4	36,4%	5	45,5%
25-34 Jahre	1	3,5%	2	6,9%	3	10,3%	5	17,3%	18	62,1%
35-50 Jahre	0	0,0%	1	2,6%	6	15,4%	3	7,7%	29	74,3%
Über 50 Jahre	0	0,0%	0	0,0%	1	3,9%	1	3,9%	24	92,3%

33. Was halten Sie von einem Erfahrungsaustausch zwischen den verschiedenen Einrichtungen eines Trägers?

	0-24% Unnötig		25-49 % Eher unnötig		50% Neutral		51-74 % Eher gut		75-100 % Super toll	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
18-24 Jahre	1	9,1%	0	0,0%	4	36,4%	4	36,4%	2	18,2%
25-34 Jahre	1	3,5%	1	3,5%	2	6,9%	5	17,2%	20	69,0%
35-50 Jahre	2	5,1%	0	0,0%	1	2,6%	6	15,4%	30	76,9%
Über 50 Jahre	0	0,0%	1	3,9%	2	7,7%	3	11,6%	20	77,0%

34. Würden Sie an trägerspezifischen Fortbildungen teilnehmen?

	0-24% Auf keinen Fall		25-49 % Eher nicht		50% Neutral		51-74 % Eher schon		75-100 % Auf jeden Fall	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
18-24 Jahre	0	0,0%	0	0,0%	3	27,3%	3	27,3%	5	45,5%
25-34 Jahre	0	0,0%	1	3,5%	3	10,3%	4	13,8%	21	72,4%
35-50 Jahre	0	0,0%	1	2,6%	2	5,1%	4	10,2%	32	82,0%
Über 50 Jahre	0	0,0%	0	0,0%	1	3,9%	6	23,1%	19	73,1%

35. Befürworten Sie ein trägerspezifisches pädagogisches Gesamtkonzept?

	0-24% Auf keinen Fall		25-49 % Eher nicht		50% Neutral		51-74 % Eher schon		75-100 % Auf jeden Fall	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
18-24 Jahre	1	9,1%	5	45,5%	3	27,3%	2	18,2%	0	0,00%
25-34 Jahre	5	17,3%	4	13,8%	6	20,7%	3	10,4%	11	37,9%
35-50 Jahre	4	10,3%	5	12,8%	4	10,3%	3	7,7%	23	59,0%
Über 50 Jahre	3	11,6%	4	15,4%	5	19,2%	2	7,7%	12	46,2%

36. Wünschen Sie sich niederschwellige Angebote der Vernetzung?

	0-24% Auf keinen Fall		25-49 % Eher nicht		50% Neutral		51-74 % Eher schon		75-100 % Auf jeden Fall	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
18-24 Jahre	2	18,2%	1	9,1%	3	27,3%	3	27,3%	2	18,2%
25-34 Jahre	2	6,9%	5	17,2%	6	20,7%	2	6,9%	14	48,3%
35-50 Jahre	6	15,4%	2	5,1%	12	30,8%	3	7,7%	16	41,0%
Über 50 Jahre	5	19,2%	5	19,3%	9	34,6%	1	3,9%	6	23,1%

37. Möchten Sie eine Möglichkeit haben, um trägerspezifische Informationen, Formulare, etc. zu bekommen, wie z.B. durch ein Intranet?

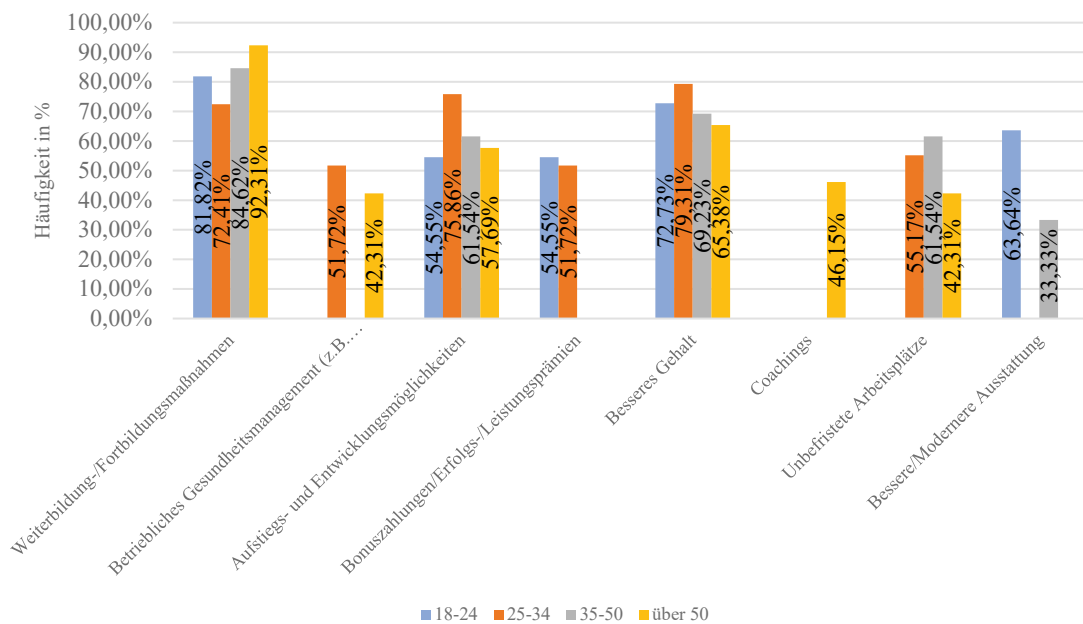
	0-24% Auf keinen Fall		25-49 % Eher nicht		50% Neutral		51-74 % Eher schon		75-100 % Auf jeden Fall	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
18-24 Jahre	0	0,0%	0	0,0%	5	45,5%	3	27,3%	3	27,3%
25-34 Jahre	1	3,5%	0	0,0%	9	31,0%	2	6,9%	17	58,6%
35-50 Jahre	0	0,0%	1	2,6%	10	25,6%	2	7,7%	26	66,6%
Über 50 Jahre	0	0,0%	2	7,7%	8	30,8%	2	3,9%	14	53,9%

38. Wie wichtig ist Ihnen ökologische Nachhaltigkeit?

	0-24% Unwichtig		25-49 % Eher unwichtig		50% Neutral		51-74 % Eher wichtig		75-100 % Sehr wichtig	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
18-24 Jahre	0	0,0%	1	9,1%	1	9,1%	1	9,1%	8	72,7%
25-34 Jahre	0	0,0%	1	3,5%	4	13,8%	4	13,8%	20	69,0%
35-50 Jahre	0	0,0%	0	0,0%	2	5,1%	5	12,8%	32	82,0%
Über 50 Jahre	0	0,0%	0	0,0%	2	7,7%	1	3,9%	23	88,5%

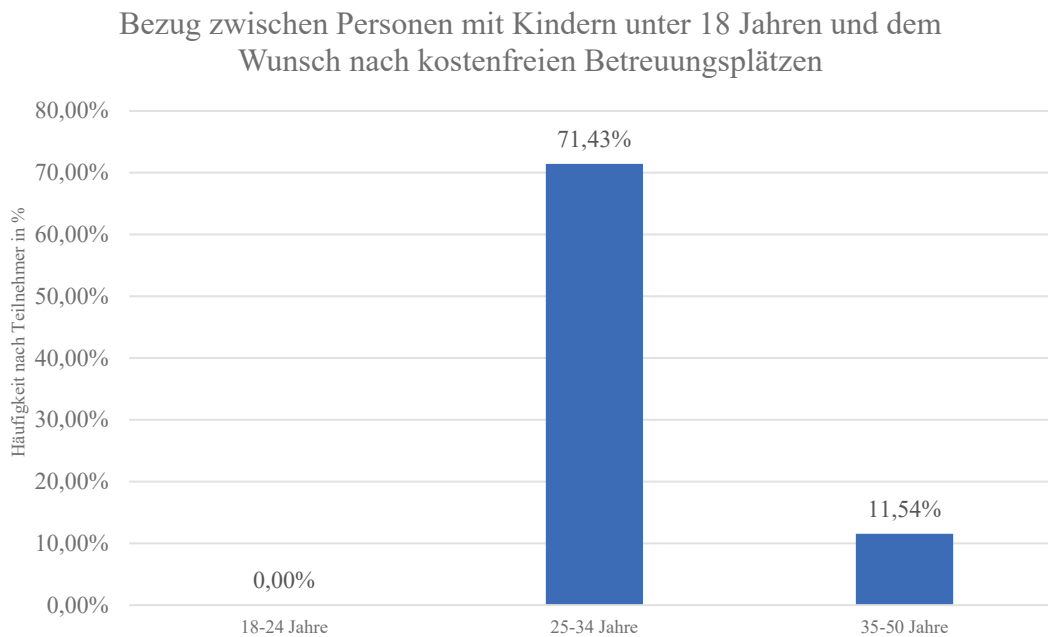
39. Welche Anreize sind Ihnen wichtig? Bitte wählen Sie die 5 für Sie am wichtigsten aus.

Die fünf am häufigsten ausgewählten.



	18 bis 24 Jahre		25 bis 34 Jahre		35 bis 50 Jahre		Über 50 Jahre	
	Anzahl	Häufigkeit nach Teilnehmer in %	Anzahl	Häufigkeit nach Teilnehmer in %	Anzahl	Häufigkeit nach Teilnehmer in %	Anzahl	Häufigkeit nach Teilnehmer in %
Kostenlose Angebote der Kinderbetreuung	1	9,1%	8	27,6%	3	7,7%	0	0,0%
Weiterbildung-/Fortbildungsmaßnahmen	9	81,8%	21	72,4%	33	84,6%	24	92,3%
Verpflegung am Arbeitsplatz	0	0,0%	0	0,0%	1	2,6%	0	0,0%
Betriebliches Gesundheitsmanagement (z.B. freier Eintritt ins Fitnessstudio)	3	27,3%	15	51,7%	12	30,8%	11	42,3%
Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten	6	54,6%	22	75,9%	24	61,5%	15	57,7%
Unterstützung in schwierigen Lebenslagen	5	45,5%	6	20,7%	12	30,8%	6	23,1%
Bonuszahlungen/Erfolgs-/Leistungsprämien	6	54,6%	15	51,7%	18	46,2%	9	34,6%
Besseres Gehalt	8	72,7%	23	79,3%	27	69,2%	17	65,4%
Mitarbeiterbefragungen	2	18,2%	4	13,8%	7	18,0%	9	34,6%
Mobilitätsförderung (z.B. Job-Ticket, kostenlose Nutzung ÖPNV, Zuschuss Fahrradnutzung,...)	0	0,0%	2	6,9%	5	12,8%	6	23,1%
Unterstützung bei der Wohnungssuche	0	0,0%	1	3,5%	0	0,0%	1	3,9%
Einkaufsgutscheine	0	0,0%	1	3,5%	0	0,0%	2	7,7%
Coachings	0	0,0%	6	20,7%	12	30,8%	12	46,2%
Unbefristete Arbeitsplätze	5	45,5%	16	55,2%	24	61,5%	11	42,3%
Kostenlose Parkmöglichkeiten	3	27,3%	0	0,0%	4	10,3%	2	7,7%
Bessere/Modernere Ausstattung	7	63,6%	5	17,2%	13	33,3%	5	19,2%

Bezug zwischen Personen mit Kindern unter 18 Jahren und dem Wunsch nach kostenfreien Betreuungsplätzen



40. Welche Anreize bietet Ihnen Ihre Kommune?

Kategorie 1: Mobilitätsförderung

- E-Bike leasing 2x
- Job Ticket 7x
- Fahrrad leasing + Finanzierung 3x
- Jobbike 4x
- ÖPVN Förderungen 5x
- Mobilitätsunterstützung 1x

Kategorie 2: Wertschätzung und Anerkennung

- Unbefristete Arbeitsverträge 24x
- Anerkennungsjahr wird angerechnet, wenn bei gleichem Träger 1x
- LOB 7x
- Flexible Arbeitszeiten 3x
- Gute Kommunikation und Wertschätzung mit Träger 1x
- Anerkennung/Wertschätzung 1x
- Mitarbeitergespräche 1x

- Sehr gute Möglichkeit Wiedereinstieg nach Elternzeit 1x

Kategorie 3: Betriebliche Gesundheitsmanagement

- Gesundheitsmanagement 17x
- Kooperation Fitnessstudio 12x
- Beteiligung vhs-Kurse Thema Gesundheit 3x
- Freier Eintritt ins Freibad 3x

Kategorie 4: Finanzielle Leistungen

- Leistungsprämien 8x
- Weihnachtsgeld 4x
- Altersvorsorge 6x
- Zusatzzahlungen 1x
- Gute Bezahlung 1x
- Leistungsorientierte Bezahlung 6x
- TVÖD 2x
- Bonuszahlungen 1x
- Stufenübernahme 1x
- Jahresprämie 1x

Kategorie 5: Fortbildungen

- Fort-/Weiterbildungen 24x
- Aufstieg zur Leitung 1x
- Coaching 2x
- Entwicklungsmöglichkeiten nach der Ausbildung 2x
- Aufstiegschancen 1x

Kategorie 6: Aufmerksamkeiten

- Kleine Geschenke wie Schokolade an Weihnachten 1x
- Weihnachtsfeier 1x
- Sommerfest 1x
- Betriebsausflug 2x
- Am Geburtstag halben Tag frei 1x
- Kostenlos in Mediathek 1x
- Betriebsfest 1x

Kategorie 7: Team

- tolles Team, tolle Teamarbeit 1x
- gutes Klima 3x

Kategorie 8: Einrichtung

- Gute Ausstattung 2x
- Jede Fachkraft = Gruppenleitung 1x
- Pädagogische Arbeit frei gestaltbar 1x
- Personelle Organisation frei gestaltbar 1x
- Gute Arbeitsbedingungen 1x
- Zwei Stunden Verfügungszeit 1x
- Verfügungszeit zuhause 3x
- Flexible Nutzung Verfügungszeit 1x
- Kurzer Arbeitsweg 3x
- Kleines Haus 1x
- Kleine Einrichtung 1x
- Gutes Konzept 1x
- Ländlich 1x
- Arbeiten von Zuhause 1x
- Zusammenarbeit mit Fachberatung 1x
- Heimatnähe 1x
- 2 päd. Tage im Jahr, 1x einrichtungsübergreifend 1x
- Leiterinnenfreistellung 1x

Kategorie 9: Kommunikation

- Leitungsrunde der Einrichtungsleitungen aller Träger 5x
- Sehr gute Trägerschaft 2x
- kurzer, unbürokratischer, direkter Kontakt zu Träger 1x
- Offenheit und vertrauensbildende Zusammenarbeit 2x
- Unterstützung in schwierigen Lebenssituationen 1x
- regelmäßige Besprechungstermine 1x
- guter, offener Austausch 1x
- Transparenz 1x
- Sitzungen 1x

Kategorie 10: Sonstiges

- Kinderbetreuung 2x
- Gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie 4x
- Infomaterial per E-Mail 1x
- Hilfe bei der Wohnungssuche 3x
- Kein übergreifendes Konzept für alle Kitas 1x
- Kurze Wege bei Reparaturen 1x
- Möglichkeiten zur Mitgestaltung 1x
- Handlungsspielräume 1x
- Einkaufsgutscheine 1x
- Altersteilzeit 1x
- Teilzeit als Leiterin 1x

Kategorie 11: Keine/nicht viele bzw. viele Anreize

Altersgruppe 18-24 Jahre

- Nicht viele/keine/ das nötigste 10 x
- Viele 2x

41. Sind diese attraktiv für Sie?

	18-24 Jahre		25-34 Jahre		35-50 Jahre		Über 50 Jahre	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Ja	7	63,6%	19	65,5%	28	71,8%	17	65,4%
Nein	4	36,4%	10	34,5%	11	28,2%	9	34,6%
Σ	11	100,0%	29	100,0%	39	100%	26	100,0%

42. Welche Anreize würden Sie sich von Ihrer Kommune wünschen?

Mobilitätsförderung

Altersgruppe 18-24 Jahre

- Elektro Ladesäule an der Kita!
- Jobbike

Altersgruppe 25-34 Jahre

- Jobticket,
- Fahrtgeld

Altersgruppe 35-50 Jahre

- Unterstützung in der Mobilität
- Jobbike
- Monatskarte

Altersgruppe Über 50 Jahre

- Mobilitätsunterstützung

Finanzielle Leistungen

Altersgruppe 18-24 Jahre

- Besseres Gehalt
- Bonuszahlungen (Außertariflich...)
- Mehr Gehalt
- Finanzielle Unterstützung bei Weiterbildungsmaßnahmen (Studium)

Altersgruppe 25-34 Jahre

- Bessere Bezahlung
- Schichtzulagen
- Mehr Gehalt
- Bessere Bezahlung :)
- Bessere Bezahlung für Mitarbeiterinnen im Ganztages- Betrieb/ andere Bezahlung wie in den normalen Kindergärten (VÖ- Einrichtungen) / Zulagen für 'Schichtbetrieb'
- Mehr Gehalt
- Arbeitskleidung die bezahlt wird
- Bessere Bezahlung
- Sie müssten nicht nur nach Tarif bezahlen, sondern einen monatlichen Bonus zahlen, damit man bei dem Personalmangel, wieder attraktiver wird. Im Umkreis zahlen

manche Kommunen besser und da Erzieher*innen gerade mit Forderungen und genauen Gehaltsvorschlägen in das Bewerbungsgespräch gehen, sind wir da nicht ganz so attraktiv.

- Über tarifliches Entgelt
- Vorzeitige Stufenerhöhung bei konstant guter Arbeit

Altersgruppe 35-50 Jahre

- Besser Bezahlung im Ganztagesbereich, Mehr finanzielle Mittel für die Einrichtung
- Bessere Bezahlung im Ganztagesbereich gegenüber den VÖ Einrichtungen
- Der finanzielle Aspekt ist in der pädagogischen Arbeit sehr wichtig. Auch wenn es in den letzten Jahren Veränderungen gab ist es immer noch eine große Distanz zur Wirtschaft. Man fühlt sich zurückgesetzt. Es macht den Eindruck, dass in Deutschland z.B. Autos mehr Stellenwert haben als Menschen. Das macht mich traurig.
- Leistungsgerechtere Bezahlung (Leistungsprinzip durch variable Gehaltszahlung fördern, mehr Gratifikationen) - TVÖD bietet keine leistungsorientierte Bezahlung, ist zu starr und man verharrt Jahre in der gleichen Stufe
- Höheres Gehalt
- Sonderzahlungen ohne Abzüge oder Gutscheine...

Altersgruppe Über 50 Jahre

- Leistungsorientierte Prämien
- Bessere Bezahlung, Urlaubsgeld, mehr Budget für die Einrichtung/auch Anpassung ansteigende Preise der Ausstatter
- Höheres Gehalt
- Bessere Finanzierung von Integrationskindern
- Leistungsorientierte Bezahlung, nicht nur die Berufsjahre anerkennen!
- Fachkräfte, die besser bezahlt werden
- Übertarifliche Bezahlung

Gesundheitsmanagement

Altersgruppe 18-24 Jahre

- Mehr für unsere Gesundheit (passende Stühle etc.)
- Rückentraining
- Pausenraum

Altersgruppe 25-34 Jahre

- Fitnessstudio
- Beteiligung an den Kosten für Fitnessstudio
- Betriebliches Gesundheitsmanagement

- Ermäßigungen Fitness
- Fitnessstudio

Altersgruppe 35-50 Jahre

- Gesundheitsbewußtere Arbeitsbedingungen
- Betriebliches Gesundheitsmanagement z.b. Zuschuss Fitnessstudio
- Bsp. Saisonkarte fürs Freibad
- Gesundheitsmaßnahmen
- Kostenlosen Fitnessesintritt,
- Fitnessclub nach Wahl
- Ungestörter Pausenraum
- Ein ungestörter Raum für administrative Arbeiten

Altersgruppe Über 50 Jahre

- Wirkliche Rückzugsmöglichkeit für Pausen
- Gesundheitsvorsorge z.b. Fitness Studio

Weitere Vergünstigungen und Anreize

Altersgruppe 18-24 Jahre

- Entgegenkommen bei Umzug

Altersgruppe 25-34 Jahre

- Vergünstigungen zum Beispiel
- Betreuungsangebot für Mitarbeiterkinder verbessern
- Kostenlose Kinderbetreuung für die eigenen Kinder.
- Mehr Vergünstigungen,
- Vergünstigungen, Gutscheine

Altersgruppe 34-50 Jahre

- Andere örtliche Vergünstigungen
- Hilfe bei der Wohnungssuche
- Kleinkindbetreuung
- Mitarbeiterfürsorge
- 1 Tag zusätzlich Urlaub im Jahr für Mitarbeiter die ein Jubiläum haben. z.B. 10 Jahre, 15 Jahre, etc.
- Für Personen, welche keinen Fehltag in einem Jahr hatten eine Aufmerksamkeit.

Altersgruppe Über 50 Jahre

- Garderobe für Erzieherinnen
- Unterstützung bei der Wohnungssuche
- Sonderurlaube für Sommerfesttag, Putztage, Konzeptionstage

Weiterbildungs-/Fortbildungs-/Entwicklungs-/Aufstiegsmöglichkeiten

Altersgruppe 18-24 Jahre

- Faire Aufstiegsmöglichkeiten für jeden mit gleicher Chance

Altersgruppe 25-34 Jahre

- Beteiligung an Kosten für Fortbildungen
- Fortbildungsmöglichkeiten

Altersgruppe 34-50 Jahre

- Trägerinterne Fortbildungen
- Mehr Fortbildungsmöglichkeiten für alle Mitarbeiter
- Interne Fortbildungen

Altersgruppe Über 50 Jahre

- Höherer Fortbildungsetat, regelmäßiges Coaching/Supervision,
- Mehr Unterstützung bei Weiterbildungen und Fortbildungen.
- Mehr Fortbildungstage ich kann dieses Jahr aufgrund von Einsparungen an keiner teilnehmen!

Anerkennung und Wertschätzung

Altersgruppe 18-24 Jahre

- Mehr Dankbarkeit

Altersgruppe 35-50 Jahre

- Dass wir mehr „gesehen“ und wertgeschätzt werden
- Mehr Anerkennung der Leistung

Altersgruppe Über 50 Jahre

- Mehr Wertschätzung und Verständnis
- Mitarbeiterbefragungen
- Arbeit wertgeschätzt wird

Mitgestaltungsmöglichkeiten

Altersgruppe 18-24 Jahre

- Nicht für alles was man anschaffen will für die Kinder betteln zu müssen.

Altersgruppe 25-34 Jahre

- Mehr Entscheidungsfreiheit, weniger Instanzen bis man zu seinen Zielen in der Einrichtung kommt. Zu viele Menschen entscheiden mit, bis irgendetwas passiert.

Altersgruppe 35-50 Jahre

- Mehr Entscheidungsspielraum
- Mehr Mitbestimmung
- Vertrauen beim Einkauf!

Altersgruppe Über 50 Jahre

- Mehr Mitspracherecht und Einblick in Abläufe
- Mehr Vorschläge der Mitarbeiter umzusetzen.

Ausstattung Einrichtung

Altersgruppe 18-24 Jahre

- Modernere Ausstattung

Altersgruppe 35-50 Jahre

- Mehr Modernisierung der Kitas,
- Moderner Arbeitsplatz, Räumlichkeiten funktional und auf dem aktuellen Stand (aktuell extrem sanierungsbedürftig und eine Änderung ist nicht in Sicht),
- Priorisierung in der Instandsetzung bestehender und nicht neuer Gebäude

Altersgruppe Über 50 Jahre

- Zeitgemäße technische Ausstattung für Verwaltungs- und Dokumentationsarbeiten
- Bessere Digitalisierung ua. durch verpflichtende Fortbildungen für alle, genügend Laptops und Arbeitsplätze dafür.
- Bessere IT Ausstattung und Vernetzung
- Modernere Ausstattung

Rahmenbedingungen

Altersgruppe 18-24 Jahre

- Mehr freie Urlaubstage (weniger festgelegte Schließtage!)
- Unbefristete Verträge

Altersgruppe 25-34 Jahre

- Mehr Urlaubstage
- Flexible Nutzung der Verfügungszeit weiter ermöglichen
(Stichwort: Homeoffice)
- Mehr Urlaub
- Anreize für Mitarbeiter in der Ganztagesbetreuung
- Familienfreundliches Arbeiten

Altersgruppe 35-50 Jahre

- Bessere räumliche Bedingungen
- Bessere Organisation bei Krankheitsvertretungen"
- Ein Konzept für alle Kindergärten der Stadt
- Flexiblere Arbeitszeiten, Homeoffice, bessere Bedingungen (Personal, kleinere Gruppen) Fachliche Unterstützung bei schwierigen Fragen.
- Kleinere Gruppenstärken, mehr Vorbereitungszeit.
- Möglichkeiten die Arbeitszeit zu erhöhen oder gegebenenfalls reduzieren
- Weniger Kinder in den Gruppen
- Verfügungszeit zuhause
- Dienstauto für Dienstfahrten
- Verfügungszeit auch außerhalb der Einrichtung ableisten zu können.
- VZ in Homeoffice für die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Bessere Arbeitsbedingungen

Altersgruppe Über 50 Jahre

- Mehr Unterstützung zB bei schwierigen päd. Situationen, Mehr Rückhalt bei verhaltens kreativen Eltern"
- Kitafachkraft mit großem Stellenanteil, Mitarbeiterwohl geht vor Elternwohl
- Flexiblere Urlaubsgestaltung

Personal

Altersgruppe 25-34 Jahre

- Hoher Personalschlüssel
- Personal über dem Mindestpersonalschlüssel
- Mehr Personal
- Gerechte Leitungseinstufung, Mehr Leitungsfreistellung
- Personalausstattung angemessen
- Höherer Personalschlüssel

Altersgruppe 35-50 Jahre

- Besseren Personalschlüssel
- Bessere Rahmenbedingungen, durch zb. mehr Personal
- Genügend Personal auch im Hinblick auf herausfordernde Kinder.
- Mehr Interesse bei Personalangelegenheiten
- Genügend Vertretungskräfte

Altersgruppe Über 50 Jahre

- Bessere personelle Ausstattung
- Einstellung von fest angestellten Vertretungskräften
- Ausreichend Vertretungskräfte, niemand muss alleine eine Gruppe führen, auch bei Krankheitsausfällen

Kommunikation

Altersgruppe 25-34 Jahre

- Mehr Austausch mit dem Träger
- Städtischen Kita-Austausch

Altersgruppe 35-50 Jahre

- Mehr Raum für Austausch

Altersgruppe über 50 Jahre

- Bessere Kommunikation auf Augenhöhe
- Größere Vernetzung von Kitas und Gemeinde

Literaturverzeichnis

Badura, Bernhard: Über sinnstiftende Arbeit, in: Badura, Bernhard/Ducki, Antje u.a.: Fehlzeiten-Report 2018: Sinn erleben - Arbeit und Gesundheit, 2018, S. 1-7. (E-Book)

Bock-Famulla, Kathrin u.a: Fachkräfte-Radar für KiTa und Grundschule 2021, Bertelsmann Stiftung, 2021.

Braunecker, Klaus: How to do empirische Sozialforschung, 2021. (E-Book)

Bröckermann, Reiner: Personalwirtschaft, 8. Auflage, 2021. (E-Book)

Bütel, Stephan: Mitarbeiterbindung, in: Wagner, Dieter: Praxishandbuch Personalmanagement, 2020, S. 199-225. (E-Book)

DEBA-GmbH: Employer Branding; <https://www.employerbranding.org/employer-branding> [30.08.2021] (zitiert als DEBA GmbH (Hg.)).

DEBA-GmbH: Internes Employer Branding; <https://www.employerbranding.org/internes-employer-branding> [30.08.2021] (zitiert als DEBA-GmbH (Hg.) - Internes Employer Branding).

Employer Branding, in: Ullah, Robindro/Witt Michael: Praxishandbuch Recruiting, 2018, S. 47-52. (E-Book)

Fischer, Roland: Aktuelle Themen des Personalmanagements: Ergebnisse der Vergleichsarbeit, Bericht Nr. 02/2021, KGSt, 2021.

Fliegen, Ina: Crashkurs Recruiting, 2. Auflage, 2020. (E-Book)

Gabler Versicherungslexikon: Mitarbeiterbindung; <https://www.versicherungsmagazin.de/lexikon/mitarbeiterbindung-1985936.html> [26.08.2021] (zitiert als Gabler, Wagner (Hg.); Gabler Versicherungslexikon).

Gabler Wirtschaftslexikon: Personalbeschaffung; <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalbeschaffung-44990/version-268291> [12.08.2021] (zitiert als Springer, Gabler (Hg.); Wirtschaftslexikon).

Hajszan, Michaela, u.a.: Handbuch zur Konzeptionserstellung für die Kindertageseinrichtungen (SEA), 2. Auflage, 2019.

Haufe: Candidate Experience; <https://www.haufe.de/thema/candidate-experience/> [30.08.2021] (zitiert als Haufe (Hg.); Candidate Experience).

Hilb, Martin: Integriertes Personal-Management: Ziele - Strategie - Instrumente, 21. Auflage, 2017.

Hillebrecht, Steffen W.: Perspektivenorientierte Personalwirtschaft: Einführung in das Personalmanagement aus Arbeitnehmer- und Arbeitgebersicht, 2021. (E-Book)

Klusemann, Stefan, u.a.: Professionelles Handeln im System: Perspektiven pädagogischer Akteur*innen auf die Personalsituation in Kindertages-einrichtungen (HiSKiTa), Bertelsmann Stiftung, 2020.

Krutoff, Heike: Mitarbeitende binden: Gestaltungsfelder und Maßnahmen, Bericht Nr. 04-2020, KGSt, 2020.

Kuhn, Thomas/Weibler, Jürgen: Führungsethik, in Die Unternehmung, 2003, S. 375-392.

Lange, Jessica: Einführung in die wertorientierte Führung, in: Lange, Jessica: Werteorientierte Führung in Theorie und Praxis: Konzepte - Studienergebnisse - Praxiseinblicke, 2021, S. 1-19. (E-Book)

Lippold, Dirk: Personalmanagement im digitalen Wandel, 3. Auflage, 2019.

Maurer, Sabine, u.a.: Statistik Kommunal 2021: Renningen, Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, 2021.

Pilz, Gerald: Personalwirtschaft Schritt für Schritt: Arbeitsbuch, 4. Auflage, 2021.

Salesmag: Das Mitarbeiterempfehlungsprogramm als Recruiting-Strategie; <https://www.salesjob.de/blog/salescareer/mitarbeiterempfehlungsprogramm-als-recruiting-strategie/> (zitiert als Salesmag (Hg.); Das Mitarbeiterempfehlungs-programm als Recruiting-Strategie).

Sass, Enrico: Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung: Was erwarten Arbeit-nehmer?, 2019. (E-Book)

Schulte Susanne/Pinger, Gina: Mitarbeiterbindung im öffentlichen Dienst: Leitfaden zum Retention-Management, 2020. (E-Book)

Stadt Renningen: Grund- & Gewerbesteuer; <https://www.renningen.de/de/wirtschaft-verkehr/wirtschaftsstandort/grund-gewerbesteuer> [07.09.2021] (zitiert als Stadt Renningen (Hg.) - Grund- und Gewerbesteuer).

Stadt Renningen: Kitas & Konzeptionen; <https://www.renningen.de/de/familie-bildung/kinder-jugend/kinderbetreuung/unser-angebot/kitas-konzeptionen> [07.09.2021] (zitiert als Stadt Renningen (Hg.)).

Stadt Renningen: Wirtschaftsstandort; <https://www.renningen.de/de/wirtschaft-verkehr/wirtschaftsstandort/wirtschaftsstandort> [07.09.2021] (zitiert als Stadt Renningen (Hg.) - Wirtschaftsstandort).

Statistisches Landesamt Baden-Württemberg: Bevölkerung nach Nationalität - vierteljährlich; <https://www.statistik-bw.de/BevoelkGebiet/Bevoelkerung/01035055.tab?R=GS115041> [07.09.2021] (zitiert als Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Hg.)).

Träger, Thomas: Personalmanagement: Grundlagen, Prozesse und Instrumente, 2021.(E-Book)

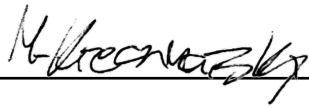
Wolf, Gunther: Definition Mitarbeiterbindung; <https://bindung-mitarbeiter.de/definition-mitarbeiterbindung/> [26.08.2021] (zitiert als Wolf. Gunther).

Wolf, Gunther: Mitarbeiterbindung: Strategie und Umsetzung im Unternehmen, 4. Auflage, 2020. (E-Book)

Erklärung des Verfassers

„Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet. Mir ist bekannt, dass meine Abschlussarbeit von Seiten der Hochschule mit einer Plagiatssoftware überprüft werden kann.“

14.09.2021,



Datum, Unterschrift