

Wissenschaftlicher Abschlussbericht

# Gewinnung von Nachwuchs – Bindung der Profis: Evaluation des Bundes- programms „Fachkräfte- offensive“ (GeBiFa)

Autor\*innen:

D. Weltzien, J. Hohagen, L. Kassel, D. Pasquale, C. Wirth

Unter Mitarbeit von:

L. Bauer, C. Cieslik, M. Diring, C. Gaupp, M. Ilg, A. Kruse, C. Kunay,  
J. Rothley, S. Schmidlin, M. Schnaiter, C. Warmuth

**FIVE**

Forschungs- und  
Innovationsverbund  
an der Evangelischen  
Hochschule Freiburg e.V.



**ZfKJ**

**Kontakt:**

Zentrum für Kinder- und Jugendforschung im Forschungs- und Innovationsverbund (FIVE) an der Evangelischen Hochschule Freiburg e. V.  
Buggingerstraße 36-38  
79114 Freiburg

Mail: f.offensive@eh-freiburg.de

**Projektleitung:**

Prof. Dr. Dörte Weltzien

**Wiss. Mitarbeiter\*innen:**

Dr. Jesper Hohagen  
Dr. Laura Kassel  
Denise Pasquale, M.A.  
Charlotta Wirth, M.A.

**Forschungspraktikant\*innen:**

Louisa Bauer  
Claudia Cieslik  
Maïke Diring  
Christian Gaupp  
Marvin Ilg  
Annika Kruse  
Christina Kunay  
Josephine Rothley  
Sophia Schmidlin  
Maximilian Schnaiter  
Christiane Warmuth

**Layout und Lektorat:**

Katrin Höfler

**Zitiervorschlag:**

Weltzien, D., Hohagen, J., Kassel, L., Pasquale, D. & Wirth, C. (2022). Wissenschaftlicher Abschlussbericht: Gewinnung von Nachwuchs – Bindung der Profis: Evaluation des Bundesprogramms "Fachkräfteoffensive" (GeBiFa). Freiburg.

Im Auftrag von:



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>4</b>
<b>1 Zielsetzung und methodisches Vorgehen .....</b>	<b>6</b>
<b>2 Zusammenfassung der Ergebnisse für Programmbereich 1: Praxisintegrierte vergütete Ausbildung.....</b>	<b>7</b>
<b>3 Zusammenfassung der Ergebnisse für Programmbereich 2: Praxisanleitung. </b>	<b>12</b>
<b>4 Zusammenfassung der Ergebnisse für Programmbereich 3: Perspektive mit Aufstiegsbonus.....</b>	<b>16</b>
<b>5 Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>20</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>24</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>26</b>

## Zusammenfassung

Das Bundesprogramm „Fachkräfteoffensive für Erzieherinnen und Erzieher“ (2019–2021) hatte das Ziel, die Personalgewinnung und -bindung im Bereich der Kindertagesbetreuung zu fördern (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2018, 2019b). Mit Hilfe von drei Programmbereichen sollten neue Fachkräfte gewonnen und bereits ausgebildeten Fachkräften neue Entwicklungsperspektiven innerhalb von Kindertageseinrichtungen ermöglicht werden.

Für die Evaluation des Bundesprogramms Fachkräfteoffensive, die im Zeitraum Frühjahr 2020 bis Herbst 2021 durchgeführt wurde, wurde ein Mixed-Methods-Designs entwickelt, das verschiedene qualitative und quantitative methodische Zugänge gleichberechtigt gewichtet. Bei den quantitativen Verfahren standen 360°-Zirkel direkter Arbeitsbeziehungen im Fokus, die je nach Programmbereich die Erfahrungen und Bewertungen der Akteursgruppen miteinander verknüpften. Die Ausgangsstichprobe umfasste dabei jeweils  $N=500$  Träger je Programmbereich. Es wurden zwei Erhebungszeitpunkte für repräsentative, online-gestützte schriftliche Befragungen festgelegt. Damit war es möglich, bereits zu einem frühen Zeitpunkt des Programms erste Erfahrungen der Beteiligten zu berichten, aber auch Entwicklungen und Veränderungen während der Programmlaufzeit zu erfassen. Zur Vertiefung der Erkenntnisse (u. a. Rekonstruktion von Perspektiven) kamen qualitative Methoden prozessbegleitend zur Anwendung.

Programmbereich 1 („praxisintegrierte vergütete Ausbildung“) wurde mit dem Ziel entwickelt, dem Nachwuchs an pädagogischen Fachkräften durch mehr vergütete Ausbildungsplätze den Einstieg zu erleichtern. Ziel der Evaluation war es, empirisches Wissen darüber zu generieren, ob und in welcher Weise dies gelingt und wie das Programm hinsichtlich der Gewinnung von Fachkräften zu bewerten ist. Als zentrales Ergebnis ist festzuhalten, dass das vergütete Ausbildungsformat dazu beiträgt, neue Bewerber\*innen für das frühpädagogische Arbeitsfeld zu gewinnen, wobei der Erfolg davon abhängt, wie gut das Ausbildungsmodell trägerseits vorbereitet ist und wie es in das Gesamtkonzept

der Personalentwicklung einbettet wird. Die PiA-Auszubildenden werden überwiegend als hoch motiviert und leistungsorientiert beschrieben und von Praxis und Fachschulen gleichermaßen geschätzt. Von den PiA-Auszubildenden selbst wird das Ausbildungsmodell hinsichtlich der Lern- und Arbeitsbedingungen insgesamt positiv bewertet, wobei hier eine enge Einbindung in die Fachpraxis und eine gute Verknüpfung der Lernorte Schule und Praxis Gelingensbedingungen sind. Die Praxisanleitung stellt sich als anspruchsvolle Tätigkeit dar, dabei wird betont, dass für das Gelingen der Ausbildung das ganze Team verantwortlich ist. Herausforderungen ergeben sich durch ungenügende Abstimmungen zwischen den Lernorten und Brüchen in Betreuungsrelationen.

Der Programmbereich 2 („Praxisanleitung“) wurde entwickelt, um die Qualität der Ausbildungspraxis durch professionelle Praxisanleitung zu sichern. Hierzu wurden Qualifizierungsmaßnahmen für teilnehmende Praxisanleitungen im Rahmen des Bundesprogramms Fachkräfteoffensive angeboten. Auch konnten Freistellungen für Praxisanleitung beantragt werden; eine Kombination beider Maßnahmen war ebenfalls möglich. Ziel der Evaluation war es, programmbezogene Veränderungen in der Praxis differenziert zu erheben und im Hinblick auf die Ausbildungsqualität zu bewerten. Als zentrales Ergebnis der Evaluation kann konstatiert werden, dass dieser Programmbereich eine Lücke in den bisherigen Anleitungsstrukturen vieler Einrichtungen schließt. Beide Teilaspekte (Freistellung und Qualifizierung der Anleiter\*innen) zeigen positive Wirkungen für die Ausbildungsqualität. Praxisanleitungen und Leitungskräfte bewerten die Freistellung für Anleitung als Zugewinn, berichten allerdings auch von Herausforderungen durch Personalengpässe und unklare Aufgabenverteilungen im Team. Zentral ist die Rolle der Leitung, die für Zielklarheit und funktionierende Teamstrukturen zur Ausbildungsqualität beiträgt.

Der Programmbereich 3 („Aufstiegsbonus“) wurde entwickelt, um bereits tätigen pädagogischen Fachkräften neue Perspektiven aufzuzeigen. Über den Erwerb von Zusatzqualifikationen sollte der dadurch erhältliche Aufstiegsbonus das frühzeitige Verlassen des Arbeitsfelds

verringern. Auf Grundlage der Evaluationsergebnisse sollte eine Einschätzung darüber erfolgen, ob es gelingt, die Bindung der Fachkräfte mit einem Aufstiegsbonus zu erhöhen. Die Ergebnisse können wie folgt zusammengefasst werden: Der Aufstiegsbonus stellt aus Trägersicht grundsätzlich eine neue Möglichkeit zur Fachkräftebindung dar. Der Bonus, der im Rahmen des Bundesprogramms vor allem für Praxisanleitungen gewährt wurde, wirkt positiv auf die subjektive Arbeitszufriedenheit der Fachkräfte. Leitungskräfte sehen in einem Bonusmodell zusätzliche Möglichkeiten für die Personalentwicklung. Allerdings lassen sich auf Träger- und Leitungsebene auch schwierige Entscheidungssituationen nachzeichnen, außerdem mangelt es häufig an Transparenz im Team und an Klarheit über Finanzierungsmöglichkeiten über das Ende des Bundesprogramms hinaus. Auf die Personalentwicklung und -bindung hat der Aufstiegsbonus bislang daher kaum Wirkung entfaltet.

Aus den umfangreichen Evaluationsergebnissen wurden differenzierte Handlungsempfehlungen abgeleitet. Erforderlich ist eine Gesamtstrategie der Personal- und Organisationsentwicklung, die auch auf kommunaler Ebene einen Strategiewechsel erfordert, um u.a. über die praxisintegrierte Ausbildung langfristig bei der Gewinnung von Nachwuchskräften erfolgreich zu sein. Neben attraktiven Ausbildungsbedingungen (Freistellung und Qualifizierung von Praxisanleitungen) gehören hierzu auch bessere Kooperationsbeziehungen zwischen den Lernorten und eine bessere Vernetzung und Transparenz der Ausbildungsbedingungen – auch über Bundeslandgrenzen hinweg. Nur wenn es gelingt, ausreichend Nachwuchs auszubilden, können die Maßnahmen zur Verbesserungen der Fachkraft-Kind-Relationen bzw. des Personalschlüssels, wie sie u.a. im Rahmen des Gesetzes zur Weiterentwicklung der Qualität und zur Verbesserung der Teilhabe in Tageseinrichtungen und in der Kindertagespflege (KiQuTG) angestrebt werden, erfolgreich sein.

Grundsätzlich ist ein Bonussystem bzw. eine besondere Vergütung von Spezialfunktionen durchaus als Strategie zur Fachkräftebindung

anzuerkennen. So begrenzt die starke Regulierung durch das Tarifsysteem Aufstiegs- und Verdienstmöglichkeiten im Feld. Allerdings sollten solche Anreizsysteme nicht isoliert betrachtet werden, sondern als Teil von vielfältigen Karriere- und Spezialisierungsmöglichkeiten konzipiert werden, um qualifizierte Fachkräfte längerfristig zu halten. Flankierend zu finanziellen Anreizen sind strukturelle Bedingungen zu schaffen (angemessene Personalschlüssel, Zeiten für Leitungstätigkeiten etc.), um die Arbeitszufriedenheit im Feld zu erhöhen. Letztlich wird es darum gehen, die Teams zu stabilisieren, um die Belastungen dauerhaft zu meistern. Für eine zukünftige Personal- und Organisationsentwicklung sollte ein Bonussystem daher eingebettet sein in ein transparentes System von Stellenprofilen (z. B. Spezialisierungen), Qualifizierungs- und Aufstiegsoptionen, Zielvereinbarungen und Leistungsbeschreibungen mit entsprechend attraktiven Entlohnungen.

## 1 Zielsetzung und methodisches Vorgehen

Das Bundesprogramm „Fachkräfteoffensive für Erzieherinnen und Erzieher“ (2019–2021) hatte das Ziel, die Personalgewinnung und die Personalbindung im Bereich der Kindertagesbetreuung zu fördern (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2018, 2019b). Neben der Förderung des Nachwuchses an pädagogischen Fachkräften durch mehr vergütete Ausbildungsplätze (Programmbereich 1) und die Förderung der Praxisanleitung (Programmbereich 2.1 Qualifizierung sowie Programmbereich 2.2 Freistellung) sollten bereits tätige pädagogische Fachkräfte, die Zusatzqualifikationen erworben und spezielle Funktionen in der Einrichtung übernommen haben, über einen Aufstiegsbonus gefördert werden (Programmbereich 3). So sollten neue Fachkräfte gewonnen und bereits ausgebildeten Fachkräften neue Entwicklungsperspektiven innerhalb von Kindertageseinrichtungen ermöglicht werden, um dem frühzeitigen Verlassen des Arbeitsfelds entgegenzuwirken (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2018, 2019a, 2019b, für einen Überblick siehe Tabelle 1, Anhang).

Für die Evaluation wurde ein Mixed-Methods-Designs entwickelt, das verschiedene qualitative und quantitative methodische Zugänge gleichberechtigt gewichtet (Kratzmann, 2018; Kuckartz, 2014, vgl. zur Mixed-Methods-Forschung auch Cloos, Viernickel & Weltzien, 2021). Bei den quantitativen Verfahren standen 360°-Zirkel direkter Arbeitsbeziehungen im Fokus, die je nach Programmbereich die Erfahrungen und Bewertungen von PiA-Auszubildenden, Praxisanleitungen, Fachschullehrkräften, Leitungskräften, Bonusfachkräften und Trägern in statistischen Analysen miteinander verknüpften. Die Ausgangsstichprobe umfasste dabei jeweils  $N=500$  Träger je Programmbereich. Es wurden zwei Erhebungszeitpunkte für repräsentative, online-gestützte schriftliche Befragungen festgelegt ( $t_0$  = April bis Juni 2020 und  $t_1$  = April bis Juni 2021). Damit war es möglich, bereits zu einem frühen Zeitpunkt des Programms erste Erfahrungen der Beteiligten zu berichten, aber auch Entwicklungen und Verän-

derungen während der Programmlaufzeit zu erfassen. Zur Vertiefung der Erkenntnisse (u. a. Rekonstruktion von Perspektiven) kamen qualitative Methoden prozessbegleitend im Zeitraum Juni 2020 bis September 2021 zur Anwendung. Ab September 2021 erfolgte die Zusammenführung sowie Triangulation der Ergebnisse und eine Gesamtbewertung des Bundesprogramms.

Aufgrund der Evaluationsstruktur mit zwei Messzeitpunkten ( $t_0$  und  $t_1$ ) für die online-gestützten, überwiegend standardisierten Befragungsinstrumente und eines festgelegten Zeitraums für qualitative Erhebungen (Gruppendiskussionen und Telefoninterviews im Zeitraum  $t_0$  bis  $t_1$ ) war das Mixed-Methods-Design sequenziell aufgebaut. So konnten erste quantitative Befunde für die Konzipierung der in den Gruppendiskussionen und Telefoninterviews eingesetzten Leitfäden eingebracht werden. In der Gesamtbetrachtung der Ergebnisse ergaben sich damit sowohl Validierungsmöglichkeiten, also die Überprüfung von quantitativen Forschungsergebnissen durch die Einbeziehung der qualitativen Perspektiven als auch Möglichkeiten zur (Weiter-)Entwicklung der quantitativen Instrumente für die zweite Erhebungsphase.

In der Zusammenschau der Ergebnisse, die in dem Abschlussbericht in separaten Teilen berichtet wurden (Weltzien et al., 2022), zeigen sich die Vorteile von Mixed-Methods-Studien, die – wie Kuckartz (2014, S. 58) ausführt, „Elaboration, Illustration und das bessere Verständnis der Ergebnisse der einen Methode durch die Resultate einer zweiten Studie mit anderer Methodik“ ermöglicht. Die qualitativen Instrumente gaben vertiefte Einblicke in die jeweils länder- und trägerspezifischen Besonderheiten in der Umsetzung der Programmbereiche. Auch ließen sich Beispiele guter Praxis generieren, die innovative Ansätze in den Einrichtungen, deren Voraussetzungen und Wirkungen aus Sicht der Beteiligten illustrierten. Weiterhin konnten mit Hilfe qualitativ-rekonstruktiver Auswertungsstrategien Erklärungszusammenhänge für die quantitativen Befunde innerhalb der 360°-Zirkel geliefert werden, beispielsweise auf Teamebene. Damit erscheint das im Rahmen der Evaluationsstudie des Bundesprogramms

Fachkräfteoffensive zur Anwendung gebrachte Mixed-Methods-Design geeignet, um die Validität und die Reichweite der Ergebnisse zu erhöhen, aber auch, um Inkongruenzen und Widersprüche aufzudecken (Kuckartz, 2014).

## **2 Zusammenfassung der Ergebnisse für Programmbereich 1: Praxisintegrierte vergütete Ausbildung**

Programmbereich 1 wurde mit dem Ziel entwickelt, dem Nachwuchs an pädagogischen Fachkräften durch mehr vergütete Ausbildungsplätze den Einstieg zu erleichtern. Ziel der Evaluation war es, empirisches Wissen darüber zu generieren, ob und in welcher Weise dies gelingt und wie das Programm hinsichtlich der Gewinnung von Fachkräften zu bewerten ist. Im Folgenden werden nun die zentralen Ergebnisse der verschiedenen Evaluationsverfahren anhand von elf Punktezusammengefasst.

*1) Das vergütete Ausbildungsformat trägt dazu bei, neue Bewerber\*innen für das frühpädagogische Arbeitsfeld zu gewinnen.*

Angesichts des anhaltend großen Fachkräftemangels (z. B. Autorengruppe Fachkräftebarometer 2019, 2021; Rauschenbach, Schilling & Meiner-Teubner, 2017; Schilling, 2017) gilt die praxisintegrierte Ausbildung als besonders tragfähige Strategie zur Gewinnung von Fachkräften. So stellt die Autorengruppe Fachkräftebarometer (2021, S. 110) fest, dass „Das Ausbildungssystem bislang die wichtigste Stellschraube [ist], um zusätzliche Fachkräfte für den angespannten Arbeitsmarkt der Frühen Bildung zu gewinnen.“ Mit Hilfe der praxisintegrierten vergüteten Ausbildung, wie sie das Bundesprogramm Fachkräfteoffensive gefördert hat, werden, u a. die Erschließung neuer Gruppen für langfristige Tätigkeiten in Kindertageseinrichtungen erwartet.

Diese Erwartungen werden durch die Befunde der Evaluation bestätigt. Unter den PiA-Auszubildenden befand sich mit 35% ein hoher Anteil von Quereinsteiger\*innen mit einem fachfremden Berufsabschluss; 32% bzw. 26% verfügten über Abitur bzw. Fachhochschulreife<sup>1</sup>. Die von der Servicestelle Fachkräfteoffensive bereitgestellten Monitoringdaten enthalten weitere interessante Informationen zu verschiedenen strukturellen Merkmalen der Träger und soziodemografischen Merkmalen der Auszubildenden in Programmbereich 1 (für einen Überblick siehe Tabelle 2, Anhang). Bemerkenswert sind hierbei die Zahlen zum Geschlecht (80% weiblich, 20% männlich, 0% divers, N=2412) der Auszubildenden – die Anzahl der männlichen Auszubildenden ist im Vergleich zu den Haupt-Akteur\*innen der anderen Programmbereichen (PB 2: siehe Tabelle 3 und Tabelle 4, Anhang; PB 3: siehe Tabelle 5, Anhang) wesentlich höher.

Als Entscheidungsgründe für die PiA-Auszubildung wurden eine bereits abgeschlossene Ausbildung und ein erwarteter hoher Theorie-Praxis-Transfer genannt. Auch die Vergütung der Ausbildung spielte zumeist eine Rolle im Entscheidungsprozess. Die Träger verbanden mit der PiA-Ausbildung ebenfalls positive Erwartungen und gaben dies als Entscheidungsgrund für die Teilnahme am Bundesprogramm Fachkräfteoffensive an. 49% der Befragten hatten erstmals PiA-Auszubildende in ihrer Trägerschaft und sahen darin neue Möglichkeiten der Fachkräftegewinnung. 79% der Träger bewerteten die praxisintegrierte vergütete Ausbildung als sinnvolle Ergänzung ihrer Maßnahmen zur Organisations- und Personalentwicklung und als Vorteil im Wettbewerb um gute Fachkräfte.

*2) Die praxisintegrierte vergütete Ausbildung ist trägerseits gut vorzubereiten und in ein Gesamtkonzept der Personalentwicklung einzubetten.*

Aus Trägerperspektive wurde für die praxisintegrierte vergütete Ausbildung ein sorgfältiges Einstellungsverfahren als hilfreich benannt, um

---

<sup>1</sup> Daten stammen aus dem Monitoring der Servicestelle Fachkräfteoffensive, vgl. hierzu auch Weltzien et al. (2021a).

Transparenz über die Anforderungen herzustellen. Zeitmanagement, Durchhaltevermögen und Belastbarkeit wurden als wichtige Aspekte für einen erfolgreichen Verlauf der praxisintegrierten Ausbildung bezeichnet, darauf sollten die Bewerber\*innen hingewiesen werden. Wenn es gelingt, den Auszubildenden eine realistische Einschätzung zu den (zeitlichen) Anforderungen der praxisintegrierten Ausbildung zu vermitteln, könnten Ausbildungsabbrüche vermieden werden, so die Einschätzung der Träger. Um den Verlauf der Ausbildungsjahre zu organisieren und transparent zu machen, wird ein differenzierter Ausbildungsplan für die Praxis – als Pendant zum Lehrplan der Schule – empfohlen. Diese Maßnahmen wurden den Evaluationsergebnissen zufolge allerdings nicht von allen Beteiligten praktiziert. Zwar wurden im Zuge der Fachkräfteoffensive gezielte Maßnahmen zur Steuerung und Umsetzung des Programmbereichs 1 ergriffen, die bundesweit sehr heterogene Trägerlandschaft (vgl. hierzu auch Autorengruppe Fachkräftebarometer, 2019; Strehmel & Overmann, 2018), z. B. hinsichtlich Fachberatung und Qualitätsmanagement, trat aber auch in der Personalgewinnung von PiA-Auszubildenden hervor. Neue Maßnahmen, die Träger erst im Zuge des Bundesprogramms entwickelt haben, werden daher erst nach Ende der Laufzeit ihre Wirkung entfalten.

*3) PiA-Auszubildende werden überwiegend als hoch motiviert und leistungsorientiert beschrieben und von Praxis und Fachschulen gleichermaßen geschätzt.*

Von Praxisanleitungen und Fachschullehrkräften wurden die PiA-Auszubildenden übereinstimmend für ihre Organisationsfähigkeit und Leistungsbereitschaft geschätzt. Die in der Praxis eingebrachten beruflichen und persönlichen Kompetenzen wirken den Evaluationsergebnissen zufolge auch anregend auf die Zusammenarbeit im Team. PiA-Klassen zeichneten sich überwiegend durch die hohe Motivation der Auszubildenden und ein höheres fachliches Niveau im Vergleich zu anderen Ausbildungsgängen aus. Als wertvoll wurde auch die Vielfalt in den Klassen und die konkreten Praxiserfahrungen, die die Auszubildenden in den Unterricht einbringen, bezeichnet.

Die zeitliche Belastung wurde insgesamt als hoch beschrieben, die PiA-Auszubildenden selbst gaben in den Interviews jedoch an, damit gerechnet zu haben, als sie sich für die Ausbildungsform entschieden hatten. Von Fachschulseite wurde ebenfalls berichtet, dass die Auszubildenden mit dem hohen Arbeitspensum zu meist gut zurechtkämen, jedoch müsse auf individuelle Härten, vor allem in der Kombination mit familiären Verpflichtungen, reagiert werden, wenn Abbrüche verhindert werden sollten.

*4) Die praxisintegrierte vergütete Ausbildung wird hinsichtlich der Lern- und Arbeitsbedingungen insgesamt positiv bewertet.*

Die 360°-Befragungen ergaben bei den Praxisanleitungen und PiA-Auszubildenden, den Leitungskräften und Fachschullehrkräften, die in unmittelbaren Arbeitszusammenhängen standen, zu beiden Messzeitpunkten eine hohe und übereinstimmende Zufriedenheit mit den Arbeits- und Lernbedingungen, wobei der Aspekt der Vergütung die höchsten Zufriedenheitswerte erhielt. Begründet wurde die Zufriedenheit mit einem gelingenden Theorie-Praxis-Transfer, guten Lehrkräften und der Zusammenarbeit im Team. Betont wurde dabei die Vielfalt der Möglichkeiten, das erlernte Wissen im Rahmen der Praxisphasen direkt zu erproben und zu reflektieren. Sowohl mit den Lehrkräften als auch mit Anleitung und Team der Praxiseinrichtung waren die Auszubildenden im Ganzen zufrieden.

Faktoren, die zu Unzufriedenheit führten, sind damit weniger auf das Konzept der praxisintegrierten vergüteten Ausbildung, sondern auf schwierige Bedingungen vor Ort zurückzuführen oder eine wenig vorteilhafte Abfolge von Theorie- und Praxisphasen. Kritisiert wurde jedoch generell, dass von schulischer Seite zu wenig Zeit für Praxisbesuche vorgesehen ist.

*5) Gelingensbedingungen sind die enge Einbindung in die Fachpraxis und eine gute Verknüpfung der Lernorte Schule und Praxis.*

Aus Sicht der Auszubildenden und Praxisanleitungen gehörten übereinstimmend die Qualifi-



zierung der Praxisanleitungen und die Verbindlichkeit von Anleitungs- und Reflexionsgesprächen zu den wichtigsten Gelingensfaktoren. Aus Leitungssicht kritisch bewertet wurde die anteilige Anrechnung der Auszubildenden auf den Personalschlüssel. Aus Sicht der Lehrkräfte waren eine gute Kooperation zwischen Fachschulen und Praxiseinrichtungen, sowohl in Form von Anleitungstreffen in der Fachschule als auch durch Praxisbesuche der Lehrkräfte wichtig für einen inhaltlich-konzeptionellen Austausch. Dieser Anspruch konnte allerdings oftmals aufgrund fehlender Ressourcen (noch) nicht zufriedenstellend realisiert werden.

Hinzuweisen ist darauf, dass die Zufriedenheitswerte mit den Ausbildungsbedingungen, der Anleitungsqualität und der Gestaltung bzw. Nutzung der Anleitung während des Betrachtungszeitraums t0 (Frühjahr 2020) bis t1 (Frühjahr 2021) leicht abgenommen haben. Dies mag zum einen auf eine realistischere Einschätzung der PiA-Ausbildung und relevante Gelingens- und Hemmfaktoren, insbesondere der Ressource ‚Zeit‘ zurückzuführen sein. Auch die in unterschiedlichen Einzelitems konstatierte geringe Zufriedenheit mit der Lernort-Verzahnung von Fachschule und Praxis scheint sich im Laufe der Zeit zumindest nicht verringert zu haben. Die Auswirkungen der Corona-Pandemie, die sowohl auf die beiden Lernsettings als auch auf das persönliche Erleben der PiA-Auszubildenden beeinträchtigend wirkte, drückt sich ebenfalls in den Evaluationsergebnissen aus. Dennoch bleibt festzuhalten, dass die umfangreichen statistischen Analysen deutlich darauf hinweisen, dass die praxisintegrierte vergütete Ausbildung wie sie in dem Bundesprogramm Fachkräfteoffensive gefördert wurde, auf große Zustimmung bei den beteiligten Akteur\*innen stößt.

*6) Die Praxisanleitung in der praxisintegrierten vergüteten Ausbildung stellt sich als anspruchsvolle Tätigkeit dar.*

Auch wenn viele PiA-Auszubildende bereits berufliche oder persönliche Erfahrungen einbringen konnten, ersetzt dies nach der Erfahrung der Praxisanleitungen nicht die pädagogische Fachlichkeit. Die Praxisanleitung wird daher als

wichtige und anspruchsvolle Aufgabe beschrieben, für die sich nicht alle Praxisanleitungen entsprechend vorbereitet und unterstützt fühlen. Auch von Seiten der Fachschullehrkräfte werden ein hohes fachliches Niveau bzw. eine Mindestqualifikation als Grundbedingung für die Anleitung in der praxisintegrierten Ausbildung benannt. Wichtig sind zum einen fundierte methodisch-didaktische Kompetenzen, zum anderen auch eine hohe Gesprächsbereitschaft.

Kritisch sahen die Fachschullehrkräfte eine teilweise zu große Verantwortungsübernahme der PiA-Auszubildenden in der Praxis. So wurde von Praxisstellen berichtet, in denen die Auszubildenden wie pädagogische Fachkräfte eingesetzt werden. Insbesondere bei Personalangel werden Auszubildenden Aufgaben übertragen, die nicht ihrer Rolle entsprechen und sie überfordern. Von Seiten der Praxisanleitungen wurde wiederum betont, dass sie sich dafür verantwortlich fühlen, Überlastungssituationen zu erkennen und abzufedern, die durch hohe schulische Anforderungen und Herausforderungen im Praxisalltag entstehen. Insofern wird die allgemein hohe Zufriedenheit mit dem Modell der praxisintegrierten vergüteten Ausbildung an den teilweise suboptimalen Gegebenheiten vor Ort gebrochen. Hierfür wurden strukturelle Probleme in den Einrichtungen aber auch mangelnde Abstimmung zwischen den Lernorten Schule und Praxis als Gründe genannt.

*7) Für das Gelingen der praxisintegrierten vergüteten Ausbildung ist das ganze Team verantwortlich.*

Mit Hilfe eines Regressionsmodells wurde berechnet, welche Faktoren die Zufriedenheit der Auszubildenden beeinflussen. Danach haben teambezogene Einflussfaktoren, und die Klarheit der Zielsetzungen im Team sowie die allgemeine Arbeitszufriedenheit einen signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit mit der PiA-Ausbildung. Ähnliche Ergebnisse zeigen sich in einem weiteren Regressionsmodell zur Einschätzung des Einflusses auf die Anleitungsqualität. Auch hier ist die Klarheit der Zielsetzungen im Team ein signifikanter Prädiktor für die Bewertung der Anleitungsqualität. Insgesamt weisen

die umfangreichen quantitativen und qualitativen Analysen darauf hin, dass es erfolgreichere Arbeitsbeziehungen (360°-Zirkel) gibt und weniger gut gestaltete Bedingungen für die PiA-Ausbildung. Feste Zuständigkeiten in der Praxisanleitung und die leitungs- und teamseitige Unterstützung der Anleitung im Sinne einer zuverlässigen, regelmäßigen und fachlich-methodisch passgenauen Gestaltung der Feedback- und Reflexionsgespräche beeinflussen die Gesamtbewertung des Ausbildungsformats.

*8) Herausforderungen ergeben sich durch ungenügende Abstimmungen zwischen den Lernorten und Brüchen in Betreuungsrelationen.*

Die praxisintegrierte vergütete Ausbildung wurde als besonders anspruchsvolle und zeitlich fordernde Ausbildungsform, insbesondere während der Prüfungszeiten oder sonstigen außergewöhnlichen Anforderungen beschrieben. Um Überforderungssituationen und Ausbildungsabbrüche zu verhindern, sollten Ausbildungspläne abgestimmt und regelmäßige Kontakte zwischen den Lernorten vereinbart werden. Als problematisch stellten sich aus Praxis-sicht unregelmäßige, unabgestimmte Praxiszeiten, längere Blockpraktika in anderen Handlungsfeldern sowie hohe zusätzliche Lernzeiten während der Praxisphasen (z. B. für Sprachkurse) dar. Schwierigkeiten entstanden auch durch unterschiedliche Ausbildungspläne und -organisationsformen in unterschiedlichen kooperierenden Fachschulen, wenn mehrere PiA-Auszubildende in einer Einrichtung tätig waren. Die Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Fachschulen gestaltete sich nach den Erfahrungen der Leitungskräfte je nach Fachschule sehr unterschiedlich. Als problematisch wurden mangelnde Kommunikation und Abstimmung sowie unklare Rollenverteilungen genannt. Der Wunsch nach einer gut abgestimmten Lehrplanung und einer inhaltlichen Auseinandersetzung über Lehrinhalte und -formate ist entsprechend groß.

Problematisch aus Sicht der PiA-Auszubildenden waren (teilweise mehrfache) Wechsel der Praxisanleitungen im Team oder nur unregelmäßige, unvorbereitete oder fachlich wenig qualitätsvolle Anleitungsgespräche. Von Seiten

der Praxisanleitungen wiederum wurde der teilweise hohe Unterstützungsbedarf für PiA-Auszubildende als herausfordernd bezeichnet, um fehlende Praxisbezüge seitens der Fachschulen zu kompensieren.

*9) Eine gute Kooperation zwischen den Lernorten Praxis und Fachschule gilt als Erfolgsschlüssel für die Ausbildungsverläufe.*

Hinsichtlich der Kooperation zwischen den Lernorten Praxis und Fachschule wurde vielfach und von allen Beteiligten die Notwendigkeit einer guten Abstimmung betont, sowohl in zeitlich-organisatorischer als auch in didaktisch-inhaltlicher Hinsicht. Die besondere Arbeits- und Lernsituation der PiA-Auszubildenden macht nach den Erfahrungen im Bundesprogramm einen besonders engen Austausch zwischen den beiden Lernorten erforderlich; die Aufgaben zwischen Fachschule und Praxisanleitung sollten ‚fair‘ abgestimmt werden. Gute Praxisbeispiele zeigen, dass es gelingen kann, gemeinsame Ausbildungspläne mit Fachschule und Praxis zu entwickeln bzw. aufeinander abzustimmen, sodass die Interessen und Bedarfe beider Seiten berücksichtigt werden. Je besser die Kenntnis der Lehrinhalte des jeweils anderen Lernorts ist, desto passgenauer kann die Unterstützung der PiA-Auszubildenden sein, so die Einschätzung der Beteiligten. So konnten spezifische Kooperationsstrukturen und -ebenen installiert werden, entweder auf Landesebene oder träger- bzw. fachschulbezogen, bei denen spezielle Kooperationsbeauftragungen und Informationsstellen eingerichtet wurden. Im Kontrast dazu wurde das Fehlen von funktionierenden Kooperationsbeziehungen als herausfordernd für einen erfolgreichen Ausbildungs-verlauf gewertet.

*10) Länderspezifische Besonderheiten führen zu ungleichem Wettbewerb um Nachwuchskräfte.*

Trägerseits wurde berichtet, dass es nicht schwierig war, die PiA-Ausbildungsstellen zu besetzen. Allerdings schränkten die länderspezifischen Vorgaben zur Teilnahme am Bundesprogramm Fachkräfteoffensive mancherorts die Auswahlmöglichkeiten für Träger ein. Durch die Zuschüsse des Bundesprogramms konnten – je

nach Bundesland und Träger – erstmals PiA-Ausbildungsplätze geschaffen oder die bisherige Zahl an Ausbildungsplätzen erhöht werden. Im Hinblick auf die Fachkräftegewinnung und -bindung wurde die PiA-Ausbildung als geeignete Strategie bewertet, jedoch betont, dass es ohne finanzielle Zuschüsse kaum möglich wäre, die Ausbildungsanstrengungen auf Dauer in diesem Umfang aufrecht zu halten.

Die unterschiedlichen und teilweise unspezifischen Regelungen der Finanzierung und Anrechnung, die ‚außerhalb‘ des Bundesprogramms bestehen, wurden von Trägerseite kritisch bewertet. So gibt es hinsichtlich der Anrechnung der PiA-Auszubildenden auf den Personalschlüssel keine einheitlichen Regelungen, und die Entscheidung zur Anrechnung auf den Stellenanteil liegt vielerorts bei dem einzelnen Träger. Das Bundesprogramm Fachkräfteoffensive sah vor, die Anrechnung auf den Personalschlüssel nach Ausbildungsjahren zu differenzieren. Dies sollte nach Einschätzung der befragten Träger bundeseinheitlich weiterhin gelten, wobei ein weitgehender Verzicht auf die Anrechnung als wünschenswert bezeichnet wurde, weil dies zu einer deutlichen Entlastung für Auszubildende und Teams führen kann. Auch aus Sicht der Fachschul-lehrkräfte sind ebenfalls weniger Überlastungssituationen bei den PiA-Auszubildenden, bessere schulische Leistungen und weniger Schulabbrüche zu erwarten, wenn auf die Anrechnung weitgehend verzichtet wird.

*11) Zukünftige Finanzierungsmöglichkeiten werden trägerseits skeptisch gesehen.*

Im Hinblick auf die zukünftigen Strategien zur Personalgewinnung wurden die nicht vollständigen Refinanzierungsmittel für die PiA-Ausbildung als hinderlich betrachtet. So beteiligten sich Kommunen in unterschiedlichem Maße an den Kosten für die PiA-Ausbildung, damit wurde die Gewinnung von Nachwuchs oftmals nicht als kommunale Aufgabe begriffen, sondern den Trägern übertragen. Beispiele guter Praxis zeigen dagegen, dass kommunale Strategien zur Förderung der PiA-Ausbildung mit entsprechenden Finanzierungsanreizen (beispielsweise im

Rahmen mehrjähriger Förderprojekte) erfolgreich waren und fortgesetzt wurden. Auf diese Weise wurden entsprechende Fördergelder für Träger zur Verfügung gestellt, um PiA-Ausbildungsplätze zu schaffen.

Kritisch wurde das Auslaufen des Bundesprogramms im Hinblick auf zukünftige Finanzierungsmöglichkeiten bewertet. Wenn der bisher über das Bundesprogramm gedeckte Finanzierungsanteil nicht von kommunaler Seite aus übernommen wird, verringert dies nach Einschätzung der Träger die Möglichkeiten, über den eigenen Bedarf hinaus auszubilden und damit aktiv und vorausschauend zur Nachwuchskräftegewinnung in der Region beizutragen.

### **3 Zusammenfassung der Ergebnisse für Programmbereich 2: Praxisanleitung**

Der Programmbereich 2 wurde mit dem Ziel entwickelt, die Qualität der Ausbildungspraxis durch professionelle Praxisanleitung zu sichern. Hierzu wurden Qualifizierungsmaßnahmen für teilnehmende Praxisanleitungen im Rahmen des Bundesprogramms Fachkräfteoffensive angeboten. Auch konnten Freistellungen für Praxisanleitung beantragt werden. Beide Teilmaßnahmen konnten auch kombiniert werden. Ziel der Evaluation war es, programmbezogene Veränderungen in der Praxis differenziert zu erheben und im Hinblick auf die Ausbildungsqualität zu bewerten. Die Ergebnisse werden wie folgt anhand von neun zentralen Punkten zusammengefasst:

*1) Der Programmbereich 2 schließt eine Lücke in den bisherigen Leitungsstrukturen vieler Einrichtungen.*

Nur bei 12% der teilnehmenden Träger gab es vor der Teilnahme am Bundesprogramm laut Trägerbefragung bereits einen ähnlichen Ansatz. Vor dem Hintergrund, dass bislang nur in zwei Bundesländern verbindliche Angaben zu festgelegten Leitungszeiten existieren (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2021), wurde die Teilnahme mit großen Erwartungen verknüpft. Sowohl für die Organisations- und Personalentwicklung als auch für die Fachkräftebindung der Praxisanleitungen erwarteten jeweils 75% der Träger Vorteile. Auch hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit wurden positive Wirkungen mit der Teilnahme verbunden. Diese Einschätzung wurde auch in den gemischt zusammengesetzten Gruppendiskussionen geteilt. Mit der Leitungsqualifizierung und/oder Freistellung von Fachkräften für Leitungsaufgaben wurden sowohl Aspekte der Qualitätsentwicklung als auch eine Wertschätzung der Leitungskräfte verbunden. Erwartet wurden auch Verbesserungen hinsichtlich der Funktionsaufteilungen in den Einrichtungen, der (Weiter-)entwicklung von Ausbil-

dungskonzepten, der Verbindlichkeit von Anleitungsgesprächen sowie der Kooperationsmöglichkeiten mit den beteiligten Fachschulen.

Über die 360°-Zirkel hinweg wurde die gemeinsame Einschätzung vertreten, dass die Praxisanleitung eine zentrale Bedeutung für das Gelingen der praxisintegrierten vergüteten Ausbildung hat. Die für Praxisanleitungen zuständigen Fachkräfte übernehmen ein hohes Maß an Verantwortung am Lernort Praxis und bei der Kooperation mit der Fachschule. Bei der Auswahl der Praxisanleitungen spielte daher die Bereitschaft, diese Funktion freiwillig und engagiert zu übernehmen, eine Rolle. Auswahlkriterien waren zudem die pädagogische Haltung und die Identifikation mit dem Konzept der Einrichtung. Die Praxisanleitungen wurden von den Auszubildenden als wichtiges pädagogisches Vorbild beschrieben, an denen sie sich im Alltag orientierten. Insofern wurden die Möglichkeiten, die mit Programmbereich 2 geschaffen wurden, als wichtiges Pendant zu der Ausweitung der praxisintegrierten Ausbildung (Programmbereich 1) im Rahmen des Bundesprogramms bewertet und verbesserte Leitungsstrukturen als fachlich erforderlich bezeichnet. Dies korrespondiert mit den vorläufigen Ergebnissen der Evaluation des Gute-Kita-Gesetzes (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2021), in denen die Fachkräfteoffensive als wichtige Maßnahme zur Fachkräftegewinnung hervorgehoben wurde.

*2) Durch Freistellung und Qualifizierung der Anleiter\*innen zeigen sich positive Wirkungen für die Ausbildungsqualität.*

Bei den statistischen Analysen zur Einschätzung der Leitungsqualität (u. a. hinsichtlich der Vorbereitung und Durchführung von Feedback- und Reflexionsgesprächen) ist festzustellen, dass die Qualität insgesamt hoch eingeschätzt wurde, wobei die Leitungskräfte die Leitungsqualität noch einmal höher bewerteten als die Praxisanleitungen selbst. Innerhalb der Arbeitsbeziehungen von Praxisanleitungen, PiA-Auszubildenden und Leitungskräften (360°-Zirkel) sind die Zusammenhänge signifikant positiv, den stärksten Zusammenhang gibt es zwi-

schen den Praxisanleitungen und den Auszubildenden. Auch zum zweiten Messzeitpunkt t1 stimmen die Bewertungen der Anleitungsqualität zwischen den drei Akteur\*innengruppen über die 360°-Zirkel hinweg weitgehend überein. Hinsichtlich der Gestaltung bzw. Nutzung der Anleitung durch die Auszubildenden selbst zeigen die statistischen Analysen ebenfalls sehr hohe, über die Arbeitsbeziehungen und den Untersuchungszeitraum hinweg positiv Bewertungen. Die Einschätzungen zwischen Führungskräften und Praxisanleitungen korrelieren dabei besonders hoch.

Interessant ist ein Vergleich zwischen den beiden Programmbereichen 1 und 2: Während die Zufriedenheit mit der Anleitungsqualität im Untersuchungszeitraum (Frühjahr 2020 bis Frühjahr 2021) signifikant gesunken ist, bleibt dies im Programmbereich 2 konstant. Dies kann als Hinweis darauf gewertet werden, dass insbesondere die abgesicherten Rahmenbedingungen der Freistellung, wie sie in Programmbereich 2 in vielen Einrichtungen erstmals vorlagen, zu einer kontinuierlich höheren Zufriedenheit mit der Anleitungsqualität führt. Umgekehrt könnte die (leicht) gesunkene Zufriedenheit mit der Anleitungsqualität in Programmbereich 1 auf vergleichsweise ungünstigere Rahmenbedingungen hinweisen.

Ähnliche Hinweise ergeben sich auch durch die Vergleiche der beiden Programmbereiche 1 und 2 im Hinblick auf die Zufriedenheit mit der Gestaltung bzw. Nutzung der Anleitung durch die Auszubildenden. Hier zeigen sich in Programmbereich keine Veränderungen bei allen drei Akteur\*innengruppen über den Zeitablauf, d. h. die Zufriedenheit ist weiterhin sehr hoch, während sich im Programmbereich 1 die Zufriedenheit signifikant verringert hat. Bei diesen Vergleichen ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Zufriedenheit zu Beginn der Evaluation insgesamt sehr hoch war.

### *3) Die Praxisanleitungen bewerten die Freistellung für Anleitung als großen Zugewinn.*

Die durch das Bundesprogramm Fachkräfteoffensive finanzierte Freistellung zur Praxisanleitung im Umfang von zwei Wochenstunden wurde von den Praxisanleitungen als richtig und

notwendig bewertet, um eine gute fachliche Begleitung der PiA-Auszubildenden während ihrer Praxisphasen zu gewährleisten. In den Telefoninterviews wurden diese Gespräche deutlich von ‚Tür- und Angelgesprächen‘, wie sie zuvor ohne explizite Freistellung vielerorts der Fall waren, abgegrenzt und betont, dass es neben den besseren Möglichkeiten einer vertieften Reflexion auch um Beziehungspflege zwischen Anleitung und Auszubildenden und um Überlastungsprophylaxe geht, angesichts der hohen Anforderungen, die die PiA-Ausbildung mit sich bringt.

Allerdings gelang es innerhalb des Untersuchungszeitraums der Evaluation nicht in allen teilnehmenden Einrichtungen, die Anleitungszeiten in dem vorgesehenen und finanzierten Umfang zu realisieren. Verhinderungsgründe waren neben kurzfristigen Personalausfällen auch mangelhafte strukturelle Rahmenbedingungen wie Dienstpläne, in denen keine festgelegten und für das gesamte Team transparente Zeiten für Anleitungsgespräche eingetragen wurden. Auch die Häufung von Aufgaben durch Doppelfunktionen (insbesondere in Kombination mit Leitungsaufgaben) oder unzureichende Aufgabenverteilungen im Team verhinderten oftmals eine Kontinuität der Anleitungsgespräche. Festzuhalten bleibt daher, dass nicht das mangelnde Bewusstsein für die Notwendigkeit professioneller Anleitungsgespräche mit ausreichender Zeit ein Hemmfaktor war, sondern die mangelnde Unterstützung dieser Anleitungstätigkeit durch Träger, Leitung oder Team. Im Fall einer gelungenen Umsetzung wurde die ‚neue Erfahrung‘, ausreichend Zeit für die Praxisanleitung zu haben, von den Praxisanleitungen selbst als wesentlicher Zugewinn beschrieben, den sie mit der Fachkräfteoffensive verknüpfen.

### *4) Die Qualifizierungsangebote wurden bislang nicht vollständig ausgeschöpft.*

Die Angebote zur Qualifizierung wurden von den befragten Praxisanleitungen als große Unterstützung beschrieben, die sie in ihrer Funktion als Praxisanleitung weitergebracht hätten. Positiv bewertet wurden sowohl die Inhalte (z. B. Methodenkompetenzen des Feedbacks

und der fachlichen Reflexion) als auch die Formate (z. B. digitale Formate). Positiv bewertet wurden nicht nur die fachlichen Inputs, sondern auch die Möglichkeiten eines kollegialen, träger- und länderübergreifenden Austauschs unter den Anleitungen. Die Qualifizierungsangebote wurden – soweit die Anleiter\*innen sie in Anspruch genommen haben – als inhaltlich und didaktisch gut aufbereitet bezeichnet, sodass der Transfer in die eigene Anleitungspraxis gut möglich ist.

In den Gruppendiskussionen wurde betont, dass die Qualifizierung der Praxisanleitung notwendig ist, um Auszubildende qualitativ hochwertig ausbilden zu können. Bei den Qualifizierungsangeboten wurde allerdings auf große Unterschiede in den Standards der Qualifizierung und auch eine nicht immer ausreichende Information bzw. Transparenz in den Qualifizierungsformaten hingewiesen. Auch gab es – teilweise coronabedingt – regional zu wenige Qualifizierungsangebote. Die über das Bundesprogramm angebotenen Online-Kurse zum Thema Praxisanleitung wurden inhaltlich und methodisch als hilfreich wahrgenommen, wobei darauf hingewiesen wurde, dass nicht alle Einrichtungen über entsprechende technische Infrastruktur verfügten, um die Online-Angebote wahrnehmen zu können. Auch gab es in den Telefoninterviews oftmals Rückmeldungen, die auf geringe Beteiligung an Qualifizierungsmaßnahmen schließen lassen. Dies wurde zum Teil auf die besondere Situation der Corona-Pandemie zurückgeführt, die kurzfristige Absagen bzw. Umstellungen auf digitale Formate notwendig gemacht haben. Darüber hinaus wurden aber auch andere, einrichtungsbezogene Hemmfaktoren (Zeitknappheit, Personalengpässe) sowie personelle Wechsel in der Praxisanleitung während der Laufzeit des Programms als Grund für die geringe Beteiligung an Qualifizierungsangeboten angeführt.

*5) Die Rolle der Leitung: Klare Ziele und gute Teamstrukturen sichern die Ausbildungsqualität.*

In der Frage, wie die Anleitungsqualität in der Praxis hergestellt wird und wie sich die Anleitungs Kompetenzen entfalten, zeigt sich – wie

schon in Programmbereich 1, dass es einrichtungs- und teambezogene Faktoren gibt, die den Lernort Praxis und damit die Ausbildungsqualität beeinflussen. So ergab ein Regressionsmodell, dass wiederum die Klarheit der Zielsetzungen im Team eine gute Vorhersagekraft für Anleitungsqualität hat, während die Strukturmerkmale der Praxisanleitungen selbst (Alter, Geschlecht, Migrationshintergrund und Berufserfahrung) einen nur sehr begrenzten Einfluss haben. Anhand der von der Servicestelle Fachkräfteoffensive bereitgestellten Monitoringdaten zu verschiedenen soziodemografischen Merkmalen der Praxisanleitungen in Programmbereich 2 kann an dieser Stelle eingeschoben werden, dass 92% der Praxisanleitungen – sowohl in Modul 1 und Modul 2 – weiblichen Geschlechts sind. Die meisten Praxisanleitungen sind zwischen 30 und 39 Jahren und damit im Vergleich zum Alter der Auszubildenden erwartungsgemäß älter (für einen Überblick zu weiteren soziodemografischen und strukturellen Merkmalen siehe Tabelle 3 und Tabelle 4, Anhang). Ein weiteres Regressionsmodell weist auf die Bedeutung der Arbeitszufriedenheit der Praxisanleitungen hin, wenn es darum geht, die fachlichen Kompetenzen einzubringen. Daneben ist der berufliche Ehrgeiz der Praxisanleitung ein weiterer Prädiktor für die pädagogischen Kompetenzen, wenn auch mit geringerer Stärke. In einem weiteren Modell wurde zusätzlich auch noch die Berufserfahrung als Prädiktor für die Bewertung der eigenen Kompetenzen gefunden.

Die Regressionsanalysen geben deutliche Hinweise darauf, dass die Einschätzung der Anleitungsqualität und auch die pädagogischen Handlungskompetenzen in der Selbstauskunft der Praxisanleitungen stark von teambezogenen Faktoren wie die Klarheit der Zielsetzungen im Team und die Arbeitszufriedenheit vorhergesagt werden. Damit sind – neben den förderlichen Faktoren wie Freistellung und Qualifizierung der Anleitungs Kräfte – insbesondere gute Leitungs- und Teamstrukturen erforderlich, um eine hohe Anleitungsqualität sicherzustellen.

*6) Die Leitungskräfte konstatieren durch Qualifizierung und Freistellung von Praxisanleitungen positive Wirkungen.*

Die befragten Leitungskräfte bewerteten in allen Evaluationsformaten die Angebote als wichtigen Schritt, um die anspruchsvolle Tätigkeit der Praxisanleitung dauerhaft auf ein hohes Niveau zu bringen bzw. dieses zu halten. Positiv bewertet wurde, dass die Qualifizierungsmaßnahmen für Anleitung nicht in Konkurrenz zu anderen Fortbildungsangeboten stehen, weil sie nicht aus dem Fortbildungsbudget heraus finanziert werden mussten. Die Möglichkeiten, sich bundesweit über Online-Tools der Plattform vernetzen zu können und sich mit praxisorientierten Erfahrungen kollegial unterstützen zu können, bewerteten die Leitungskräfte ebenfalls positiv. Die bezahlte Freistellung von wöchentlich zwei Anleitungsstunden wurde insbesondere von den Leitungskräften als wirksam eingeschätzt, die diese Zeiten konzeptionell bzw. im Dienstplan fest verankert hatten. Auch wenn dies nicht in allen Einrichtungen konsequent umgesetzt wurde, bleibt damit festzuhalten, dass diese Strukturbedingungen für Praxisanleitungen, wie sie im Bundesprogramm festgelegt wurden, auf Leitungsebene als sinnvoll und notwendig bewertet wurden.

*7) Herausforderungen durch Personalengpässe und unklare Aufgabenverteilungen im Team.*

Wenn die Qualifizierung und/oder Freistellung nicht in dem geplanten Umfang umgesetzt wird, kann die Anleitung von Auszubildenden überfordernd werden. Die Aufgabe der Praxisanleitung wurde in den Interviews vielfach als ‚energieaufwändige Zusatzaufgabe‘ beschrieben, die neben dem eigenen pädagogischen Alltag besondere fachliche und didaktische Ansprüche beinhaltet. Hier spielten sowohl temporäre Engpässe durch Personalausfall und –wechsel in den Einrichtungen eine Rolle, die teilweise zu Doppelbelastungen geführt hatten als auch strukturelle Probleme. Als förderliche Faktoren erwiesen sich dagegen eine feste Verankerung der Anleitungszeiten in den Dienstplänen, eine gute Beziehung zwischen Praxisanleitung und PiA-Auszubildenden sowie eine verlässliche und alltägliche Unterstützung von Leitung und Team.

Sehr heterogen stellten sich trägerseitige Vorgaben und Strukturen dar. Während einige Träger im Zuge des Bundesprogramms umfangreiche Maßnahmen zur Verbesserung der Ausbildungsqualität etabliert bzw. diese weiterentwickelt haben, wurde auch von Trägern berichtet, bei denen es keine festen Ausbildungsstrukturen, keinen Ausbildungsplan oder trägerweite Koordinationskräfte bzw. Multiplikator\*innen für die Praxisanleitung gibt. Fehlen solche unterstützenden Strukturen, ist es vom individuellen Engagement der Fachkräfte und Einrichtungsleitungen abhängig, wie die Praxisanleitung realisiert wird.

Allerdings – auch hierauf weisen vergleichende Betrachtungen zwischen den Programmbereichen 1 und 2 hin – scheinen die Ausbildungsbedingungen am Lernort Praxis durch Freistellung und Qualifizierung (Programmbereich 2) zu einer größeren Konstanz der Anleitungsgüte beizutragen. Während in Programmbereich 1 zum Untersuchungszeitpunkt t0 (Frühjahr 2020) in den 360°-Zirkeln die Einschätzungen von Auszubildenden und Praxisanleitungen weitgehend übereinstimmten (Korrelationsanalysen, mittlerer Effekt), zeigten sich zum zweiten Messzeitpunkt keine signifikanten Zusammenhänge mehr. Dies könnte darauf hinweisen, dass in Programmbereich 1 nicht im gleichen Maße für qualitätsvolle Ausbildungsbedingungen in der Praxis gesorgt wurden (Freistellung und/oder Qualifizierung). Im Programmbereich 2 dagegen waren die Übereinstimmungen über den Untersuchungszeitraum konstant.

*8) Zukünftige Perspektiven: Positive Wirkungen auf Qualität und Teamzusammenarbeit sichern.*

Auch wenn es im Rahmen der Evaluation nicht möglich war, gesicherte Erkenntnisse zu den zukünftigen Plänen der involvierten Träger hinsichtlich Anleitungsfreistellung und -qualifizierung nach Auslaufen des Bundesprogramms Fachkräfteoffensive zu bekommen, weisen die Einschätzungen der Träger darauf hin, dass die neuen und positiven Erfahrungen in den Einrichtungen hinsichtlich Praxisanleitung weitergeführt werden. Als Zugewinn für die Einrichtungen wurde dabei nicht nur die Gewinnung von Nachwuchskräften und die längerfristige

Bindung ans Team gesehen, sondern auch die erweiterten Möglichkeiten einer vertieften Auseinandersetzung mit fachlichen Inhalten und Themen, die Auszubildende aus der Fachschule mit in die Praxis bringen. Aus Trägersicht wurden auch die positiven Effekte auf die Anleitungsqualität in den Einrichtungen genannt. Gelingt es, trägerseitige und kommunale Angebote zur Qualifizierung, der Vernetzung und einen kollegialen Austausch zur Sicherung der Anleitungsqualität zu etablieren, entwickeln sich eher tragfähige Konzepte, die zukünftig Bestand haben. In diesem Zusammenhang sind auch die Wirkungen einer aktiven Nachwuchskräfteförderung auf Trägerebene zu nennen. Da zur Verbesserung der Fachkraft-Kind-Relationen bzw. des Personalschlüssels, wie dies auf Länder- und Trägerebene beispielsweise im Rahmen des Gesetzes zur Weiterentwicklung der Qualität und zur Verbesserung der Teilhabe in Tageseinrichtungen und in der Kindertagespflege (KiQuTG) angestrebt wird, unbedingt neue personelle Ressourcen erforderlich sind, wird die Steigerung der Anleitungsqualität als wichtiger Faktor der Personalentwicklung gesehen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2021).

*9) Zukünftige Perspektiven auf Trägerebene: konzeptionelle Weiterentwicklung bei unsicherer Finanzierung.*

Auf Trägerebene wird die Notwendigkeit und der Nutzen von festen Anleitungsstrukturen – insbesondere der Freistellung für Anleitungsgespräche, wie sie durch die Teilnahme am Bundesprogramm ermöglicht wurde, als ‚dringend notwendig‘ bewertet. Ob dies ohne finanzielle Zuschüsse zukünftig in ausreichendem Maße finanzierbar wird, konnten die Träger jedoch nicht in Aussicht stellen. Je nach Bundesland wurden hier grundsätzliche Verbesserungen des Personalschlüssels und/oder verbindliche Zeiten für mittelbare pädagogische Tätigkeiten gefordert. Auf diese Weise können nach Einschätzung der Träger Anleitungszeiten in den Einrichtungen dauerhaft gewährleistet werden. Die Erfahrungen durch das Bundesprogramm Fachkräfteoffensive haben aus Trägersicht damit die Notwendigkeit entsprechender Rahmenbedingungen durch die positiven Wirkungen

nochmals verdeutlicht. Letztlich wird in diesem Kontext auch auf die Notwendigkeit bundeseinheitlicher Standards in der Ausbildungsqualität hingewiesen, sowohl in Bezug auf die gesetzlich verankerten Freistellungen als auch hinsichtlich Standards für die Anleitungsqualifizierung. Verbunden damit sind Forderungen, dass die Anleitungsqualität nicht von den Struktur Faktoren wie Einrichtungsgröße, Region und Trägerschaft abhängig sein dürfen, wie es bislang oftmals noch der Fall ist (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2021; Geiger, 2019).

#### **4 Zusammenfassung der Ergebnisse für Programmbereich 3: Perspektive mit Aufstiegsbonus**

Der Programmbereich 3 wurde entwickelt, um bereits tätigen pädagogischen Fachkräften neue Perspektiven aufzuzeigen. Über den Erwerb von Zusatzqualifikationen sollte der dadurch erhältliche Aufstiegsbonus das frühzeitige Verlassen des Arbeitsfelds ‚Kindertageseinrichtung‘ verringern. Auf Grundlage der Evaluationsergebnisse sollte eine Einschätzung darüber erfolgen, ob es gelingt, die Bindung der Fachkräfte mit einem Aufstiegsbonus zu erhöhen. Die Ergebnisse werden in folgenden acht Punkten zusammengefasst:

*1) Der Aufstiegsbonus wie er im Rahmen des Bundesprogramms Fachkräfteoffensive gewährt wird, stellt aus Trägersicht grundsätzlich eine neue Möglichkeit zur Fachkräftebindung dar.*

An Programmbereich 3 (Aufstiegsbonus) nahmen die Trägervertretenden überwiegend aufgrund des neuen Ansatzes zur Gewinnung und Bindung von Fachkräften teil (91%). Ein ähnliches Konzept gab es zum Befragungszeitpunkt nur bei einem kleinen Teil der Träger. Gründe für einen Bonus wurden vor allem in der Wertschätzung der Fachkräfte (z. B. Honorierung des Mehraufwands, Würdigung des Engagements, Aufwertung der Praxiskoordination) und



den mit Bonuszahlungen verbundenen neuen Anreiz- und Aufstiegsmöglichkeiten gesehen.

89% der teilnehmenden Trägervertretenden sahen in dem Aufstiegsbonus eine Möglichkeit der Fachkräftebindung. Dies ist verbunden mit der Einschätzung, dass die Arbeitszufriedenheit der Bonusfachkraft gestiegen ist. Der Bonus wurde damit von Trägerseite als eine Form der Anerkennung erworbener Kompetenzen und besonderer Verantwortungsübernahme für die Einrichtung angesehen. Allerdings wurde auch betont, dass die Fortsetzung von Bonuszahlungen nach Ablauf des Bundesprogramms in vielen Fällen noch nicht gesichert ist. Allerdings wurde der Bonus nur als ein erster Schritt in Richtung allgemein verbesserter Vergütung bezeichnet. Diese Einschätzung korrespondiert mit der Beobachtung, dass es sich bei der Frühen Bildung um einen Teilarbeitsmarkt handelt, der aufgrund des Tarifsystems und der gesetzlichen Vorgaben im Vergleich zu anderen Teilarbeitsmärkten außerhalb der sozialen Berufe relativ stark reguliert ist (Autorengruppe Fachkräftebarometer, 2019).

*2) Ein Aufstiegsbonus wurde im Rahmen des Bundesprogramms vor allem für Praxisanleitungen gewährt.*

30% der Bonusfachkräfte wurden aufgrund ihrer Funktion als Praxisanleitung für die Bonuszahlung ausgewählt. Damit ist Praxisanleitung innerhalb des Bundesprogramms Fachkräfteoffensive der größte Anteil der Funktionsbereiche, wobei bestimmte Funktionen (Sprachförderung) aus dem Programm ausgeschlossen waren, um Doppelförderungen zu vermeiden. Als Begründungen für den Bonus für Praxisanleitungen nannten Leitungskräfte und Träger die große Verantwortung der Ausbildung am Lernort Praxis für die zukünftige Personal- und Qualitätsentwicklung der Einrichtungen. Mit Blick auf die Profilentwicklung und den zunehmenden Bedarf an Nachwuchskräften wurde die Ausbildungsqualität im Lernort Praxis als besonderer Wettbewerbsfaktor bewertet, ein Bonussystem für die Praxisanleitung wurde von Träger- und Leitungsperspektive demnach durchaus als sinnvoll erachtet. Die geförderten Bonusfachkräfte sind zu 88% weiblich und 80%

der Fachkräfte mit Aufstiegsbonus sind zwischen 30 und 60 Jahre alt. Im Durchschnitt erhielten sie im Rahmen der Fachkräfteoffensive eine Förderung von 264€ pro Monat, je nach Tätigkeitsfeld unterscheidet sich die Höhe der Förderung geringfügig (für einen Überblick ausgewählter Monitoringdaten der Servicestelle Fachkräfteoffensive zu strukturellen und soziodemografischen Merkmalen zu Programmbereich 3 siehe Tabelle 5 und Tabelle 6, Anhang).

*3) Der Aufstiegsbonus wirkt positiv auf die subjektive Arbeitszufriedenheit der Fachkräfte.*

Die befragten Fachkräfte mit Aufstiegsbonus berichteten, dass sie durch den Bonus einen Zuwachs an Anerkennung und Motivation erhalten haben. Sie halten den Bonus angesichts ihrer Aufgaben und Funktionen, dem damit verbundenen höheren Arbeitsaufwand, der besonderen Verantwortung und den erworbenen Qualifikationen als gerechtfertigte Anerkennung ihrer Leistungsbereitschaft. Ein Bonus fördert die eigene Motivation, das Team über die Tätigkeiten und Qualifizierungen, die mit der Anleitung von PiA-Auszubildenden verbunden sind, zu informieren. Fachkräfte, die einen Bonus bekommen, bewerteten ihn in den Interviews als Wertschätzung für die besondere Qualität oder Belastung ihrer Arbeit und empfanden ihn angesichts aufwändiger Zusatzqualifikationen als gerechtfertigt.

Damit scheint die intendierte Wirkung eines Bonussystems, besonders qualifizierte und engagierte Fachkräfte länger in der Einrichtung bzw. im Feld der Frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung zu halten, aufzugehen. Ob dies jedoch auch nach Ablauf der Programmlaufzeit anhält, kann im Rahmen der Evaluation nicht beantwortet werden. Wie wichtig Anreizsysteme sind, darauf weisen allerdings auch die Befunde aus dem Fachkräftebarometer (2019) hin, die von einer hohen Mobilitätsbereitschaft vor allem bei höher qualifizierten und jüngeren Kita-Fachkräften ausgehen und dies indirekt auf den Mangel an Karriereperspektiven innerhalb des Feldes zurückführen (Autorengruppe Fachkräftebarometer, 2019; Fuchs-Rechlin & Züchner 2018).

4) *Leitungskräfte sehen in einem Bonusmodell zusätzliche Möglichkeiten für die Personalentwicklung.*

Nicht nur im Hinblick auf die Qualitätssteigerung in der PiA-Ausbildung, sondern auch für die Gewinnung qualifizierten Personals von außen oder aus dem eigenen Team heraus, wurde der Aufstiegsbonus von Leitungskräften als hilfreich bewertet. Die oftmals schwierige Suche nach Spezialist\*innen mit besonderen Aufgaben wird damit erleichtert.

Als interessantes Ergebnis der Evaluation ist zu bewerten, dass die Entscheidung zur Vergabe des Bonus als ‚nicht besonders schwierig‘ eingeschätzt wurde, und zwar von allen Beteiligten der 360°-Zirkel. Begründet wurde die Entscheidung – neben den Vorgaben des Bundesprogramms (bzw. den Ausschlussgründen, z. B. Sprachförderung) – mit den hohen Kompetenzen der Bonusfachkräfte. Im Hinblick auf die Praxisanleitung wurde von den Leitungskräften die zeitintensive und anspruchsvolle Tätigkeit genannt, die mit einem solchen Bonus honoriert werden kann. Mit einem Bonusmodell wird die Erwartung verbunden, dass sich auch andere Teammitglieder für solche Zusatzfunktionen engagieren. Dementsprechend wurde es auch als Leistungsanreiz gesehen, wobei dies davon abhängig ist, ob eine Fortführung des Bonus nach Ende des Bundesprogramms Fachkräfteoffensive realisiert werden kann. Insbesondere, wenn unterstützende Strukturen und Maßnahmen zur Qualitätssteigerung der Praxisanleitungen (Freistellung und Qualifizierung) mit einem Bonus zusammentreffen, kann dies – so die Perspektive von Leitungskräften – zukünftig attraktiv für qualifizierte und engagierte Fachkräfte sein, in die Praxisanleitung einzusteigen. Allerdings ist zu konstatieren, dass der Aufstiegsbonus in den Teams bisher oftmals nicht offen kommuniziert wurde, und damit bislang eher als Möglichkeit der Anerkennung und Motivationsstärkung bei den Fachkräften mit Aufstiegsbonus angesehen wird.

5) *Die Träger stehen einem Bonussystem nicht einheitlich gegenüber.*

Auf Trägerseite wurde das Bonussystem zwar innerhalb des Bundesprogramms Fachkräfteoffensive begrüßt und als wichtiger Grund zur Teilnahme die Finanzierung genannt. Dennoch gab es Bedenken gegen ein solches Bonussystem. Trägervertretende bezeichneten den Aufstiegsbonus teilweise als ungerecht, „weil alle im Team besondere Aufgaben haben“. Diese Einschätzung hat zum zweiten Messzeitpunkt noch einmal mehr Gewicht bekommen.

Zwar sahen die Träger in dem Bonussystem eine Form der Leistungsanerkennung einzelner Fachkräfte mit besonderer Verantwortung ‚außerhalb‘ von Leitungsfunktionen, beispielsweise bei der Praxisanleitung. Auch kann ein Bonus einen Anreiz darstellen, motivierte Fachkräfte im Team zu binden und neue Karrierewege zu unterstützen. Allerdings wurde auch auf mögliche Teamkonflikte hingewiesen, die eine Ungleichbehandlung von Fachkräften generell bzw. eine Bevorzugung bestimmter Qualifikationen und Funktionen im Team (z. B. Ausbildung/Anleitung) gegenüber anderen, ebenfalls wichtigen Funktionen (z. B. Qualitätsbeauftragte) hervorbringen könnte. Die Verstetigung des Aufstiegsbonus wurde gleichsam nur von wenigen Trägern in Aussicht gestellt. Auch ist darauf hinzuweisen, dass der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst keine Bonuszahlungen vorsieht und daher ein Aufstiegsbonus nur durch das Bundesprogramm möglich gewesen ist, aber nicht ohne Weiteres verstetigt werden kann<sup>2</sup>.

In diesem Zusammenhang ist auch auf die sehr unterschiedlichen Trägerstrukturen und -größen und die mehr oder weniger stark eingeschränkten Möglichkeiten für finanzielle Anreize hinzuweisen. So haben kleinere Träger oftmals keine finanzielle Flexibilität, die pädagogischen Fachkräfte durch zusätzliche Anreize zu binden (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2021). Aber auch zwischen kommunalen, kirchlichen, frei-gemeinnützigen

---

<sup>2</sup> Zwar besteht grundsätzlich die Möglichkeit, pädagogische Fachkräfte für die Übernahme von beson-

deren Tätigkeiten in die Tarifstufe 8b einzugruppieren, diese Möglichkeit wurde jedoch nur in wenigen Fällen in Betracht gezogen bzw. realisiert.

und privat-gewerblichen Trägern gibt es unterschiedlich flexible Steuerungsmöglichkeiten in der Personalbindung. In dem Zusammenhang stellen Strehmel und Overmann (2018) fest, dass professionelle Strukturen in der Personal- und Organisationsentwicklung bei größeren Trägern eher zu finden sind.

*6) Trägervielfalt sowie heterogene Rahmenbedingungen vor Ort beeinflussen die Planungen hinsichtlich einer Weiterführung des Aufstiegsbonus.*

Für manche Träger war die Teilnahme am Aufstiegsbonus völlig unproblematisch, bei anderen Trägern unmöglich. Wieder andere haben seit langem bereits ein Bonussystem oder andere Formen der leistungsorientierten Bezahlung. Während für manche Träger die Teilnahme an dem Programm von Beginn an mit einer Selbstverantwortung zur anschließenden Verlängerung einherging, sind die zukünftigen Optionen bei anderen noch völlig offen. Auch scheinen manche Träger nicht umfassend informiert darüber zu sein, welche tarifrechtlichen Möglichkeiten es überhaupt gibt. Hier wäre zunächst einmal von allen beteiligten Tarifpartner\*innen und den Entscheidungsträger\*innen vor Ort zu fordern, in einen offenen Austausch darüber zu gehen, welche tarifrechtlichen und kommunalen Prämissen es tatsächlich gibt.

*7) Auf Träger- und Leitungsebene gibt es in der Frage eines Aufstiegsbonus ein Entscheidungsdilemma.*

In den Teams gibt es sowohl horizontale als auch vertikale Ungerechtigkeiten, die nur teilweise durch Bonuszahlungen gelöst werden können. Nicht jede Fachkraft kann in den Genuss eines Aufstiegsbonus kommen, auch wenn alle Teammitglieder besondere Kompetenzen aufweisen und ihre Arbeit in hohem Maße anzuerkennen ist. So stellte sich aus Trägersicht die Frage, ob eher geringer tariflich eingestufte ‚Quereinsteiger\*innen‘ oder eher hoch qualifizierte Kindheitspädagog\*innen über einen Bonus aus der tariflichen Starrheit ‚gehoben‘ werden sollten. Zwar wurden im Rahmen des Bundesprogramms Voraussetzungen für den Aufstiegsbonus formuliert (u. a. zertifizierte

Qualifizierung und entsprechende Tätigkeit in der Einrichtung), aus Trägerperspektive wurden aber auch Argumente für eine noch stärkere Ausdifferenzierung dieses Entlohnungssystems genannt. Auch wurden die Leitungsgehälter hinterfragt, die aufgrund starrer Bemessungsgrundlagen wenig Leistungsorientierung bieten und – in Kombination mit dem Aufstiegsbonus für Fachkräfte – zu Benachteiligungen für die Leitungskräfte führen können, obwohl gerade die Qualifizierung und auch das Engagement einer Leitungskraft selbst als wesentlicher Faktor bei der Fachkräftegewinnung und -bindung angesehen wird.

Trotz dieser vorzufindenden ‚Unreife‘ des Aufstiegsbonus wurde das Modell als funktionierender Anreiz für qualifizierte und motivierte Fachkräfte bezeichnet. Allerdings sollten diese Bonuszahlungen in das gesamte Gehaltsgefüge so integriert werden, dass unerwünschte Nebeneffekte im Team (Neid, Demotivation, Fluktuation) vermieden werden.

*8) Auf die Personalentwicklung und -bindung hat der Aufstiegsbonus im Untersuchungszeitraum kaum Wirkung.*

Zwar wurden von den Leitungskräften grundsätzlich positive Wirkungen für möglich gehalten, weil ein Bonus ein Anreiz sein kann, sich weiter zu qualifizieren und in Funktionen zu engagieren. Allerdings werden Bonuszahlungen bislang offenbar meist nicht transparent kommuniziert, so dass eine entsprechende Wirkung im Team ausbleibt. Teilweise wurde die mangelnde Transparenz mit der kurzfristigen Teilnahme an dem Programm begründet, das zudem noch befristet auf zwei Jahre ist.

Bei den insgesamt positiven Bewertungen des Aufstiegsbonus ist daher zu konstatieren, dass das Bonussystem grundlegende Fragen aufwirft, die von den beteiligten Akteur\*innen sehr kontrovers bewertet wurden. So geht es um Gerechtigkeitsaspekte, transparente und begründete Entscheidungskriterien für die Bonusvergabe für Funktionen und letztlich auch die Frage, ob ein Bonus wirklich zur Bindung von Fachkräften beitragen kann. Das Bonusmodell, wie es im Rahmen der Fachkräfteoffensive für den begrenzten Zeitraum gefördert wurde, hat

daher vermutlich eher punktuelle Wirkungen (z. B. über eine Verstärkung einer erfolgten Höhergruppierung). Gleichwohl hat das Modell die Diskussion um eine stärkere Ausdifferenzierung und auch Flexibilisierung der Vergütung im Bereich der Kindertagesbetreuung durchaus angeregt. Ob dies jedoch in grundlegende Veränderungen, z. B. in den Tarifstrukturen Berücksichtigung findet, kann auf Grundlage der Evaluationsergebnisse nicht eingeschätzt werden.

## 5 Handlungsempfehlungen

Aus den vorgestellten Ergebnissen der Evaluationsstudie zum Bundesprogramm Fachkräfteoffensive lassen sich folgende Handlungsempfehlungen ableiten:

1. Das Modell der praxisintegrierten vergüteten Ausbildung, wie es im Bundesprogramm Fachkräfteoffensive umgesetzt wurde, hat sich als Strategie zur Gewinnung von Nachwuchs für die Frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung bewährt und sollte auch nach Ende des Programms weitergeführt werden.
2. Wichtige Faktoren für gelingende Ausbildungsverläufe sind die sozialversicherungspflichtige Vergütung der Auszubildenden ebenso wie verbindliche Kooperationsabsprachen zwischen den Lernorten Praxis und Fachschule sowie eine moderate Anrechnung auf den Personalschlüssel.
3. Das Konzept der Praxisanleitung mit einer wöchentlichen Freistellung von zwei Stunden und einer einschlägigen, zertifizierten Qualifizierung, wie sie durch das Bundesprogramm Fachkräfteoffensive initiiert und gefördert wurden, haben sich bewährt und sollten zu einem (möglichst gesetzlich verankerten) Standard werden. Damit wird der Lernort Praxis in seiner Bedeutung für eine gelingende praxisintegrierte Ausbildung gestärkt. Die Erwartungen an den Lernort Praxis lassen sich nur mit entsprechenden Rahmenbedingungen erfüllen.
4. Noch nicht zufriedenstellend sind vielerorts die Kooperationsbeziehungen zwischen den Lernorten Fachschule und Praxis, wobei dies zum einen auf die erst kurzen Erfahrungen zurückzuführen ist. Zum anderen scheint aber auch das Bewusstsein für die Notwendigkeit guter Verzahnungen der Ausbildungspläne und verlässliche Absprachen noch nicht überall in ausreichendem Maße vorhanden zu sein. Daher sind für die Ausbildungsorte funktionierende Kooperationsbeziehungen dringend zu empfehlen, sollen Konflikte, Belastungen und Abbrüche in der praxisintegrierten Ausbildung vermieden werden. Hier konnten im Rahmen der Evaluation zahlreiche Beispiele guter Praxis identifiziert werden, die gute Orientierung bieten (z. B. Weltzien et al. 2021a).
5. Verbesserungsbedarf besteht aber auch in den ausbildungsförderlichen Strukturen in den Praxiseinrichtungen, insbesondere in der regelmäßigen und fachlich fundierten Umsetzung von Anleitungsgesprächen. Hier wurden selbst in Einrichtungen, die im Rahmen der Fachkräfteoffensive finanziell zum Aufbau entsprechender Strukturen gefördert wurden, angesichts dauerhafter personeller Engpässe Abstriche an der Ausbildungsqualität festgestellt. Träger, Leitungen und Teams sind gefordert, die Praxisanleitung nicht als Zusatzaufgabe zu betrachten, sondern als selbstverständlichen und verpflichtenden Bestandteil der pädagogischen Arbeit anzuerkennen. Träger sollten dies nicht nur mit entsprechenden Ressourcen (z. B. Springerkräften bei Personalausfall) stützen, sondern der Ausbildung und Nachwuchsförderung auch in Leitbild und Konzeption einen entsprechenden Stellenwert einräumen.
6. Das Konzept, Anleitungskräfte einschlägig weiter zu qualifizieren, wie es im Bundesprogramm gefördert wurde, wird sowohl von den Anleitungen selbst, aber auch von den Auszubildenden und den Fachschullehrkräften als notwendige Voraussetzung für hohe Anleitungsqualität bewertet. Dies sollte als Standard weiterentwickelt werden, beispielsweise mit zertifizierten Qualifizierungsmaßnahmen und Mindestumfang.

7. Problematisch ist ein (häufiger) Wechsel von Anleitungskräften und sollte soweit wie möglich vermieden werden. Hier könnten besondere Funktionsstellen in den Einrichtungen mit entsprechendem Bonus oder Höhergruppierung möglicherweise zur Bindung der Anleitungskräfte beitragen.
8. Im Rahmen der Evaluationsstudie wurden vielfältige Aspekte herausgearbeitet (Beispiele guter Praxis), die zum Gelingen der praxisintegrierten Ausbildung beitragen. Hierzu gehören ein passgenaues Bewerbungsverfahren, attraktive Ausbildungsbedingungen (Freistellung und Qualifizierung von Praxisanleitungen), Kooperationsmöglichkeiten zwischen Fachschule und Kindertageseinrichtung sowie ein gesundes Arbeitsklima und die gegenseitige Wertschätzung der Fachkräfte in Kita-Teams (Weltzien et al., 2021a). Diese Aspekte können eine Orientierung beim Einstieg in die praxisintegrierte Ausbildung bieten.
9. Im Sinne einer bundesweiten Gesamtstrategie, Fachkräfte zu gewinnen und zu binden, können die sehr unterschiedlichen länder- und trägerspezifischen Rahmenbedingungen hemmend wirken. Diese führen nicht nur zu Wettbewerbsverzerrungen, sondern erschweren die konkreten Arbeitsbeziehungen vor Ort. Eine Ausweitung der PiA-Ausbildung sollte daher auch mit der Entwicklung vergleichbarer und transparenter Ausbildungsstandards einhergehen.
10. Neben der Weiterführung der Programmelemente bei den in der Fachkräfteoffensive geförderten Träger sollten auf Länder- bzw. kommunaler Ebene Strategien entwickelt werden, um weitere Träger für die praxisintegrierte vergütete Ausbildung zu gewinnen. Gleichzeitig sind Träger- und Leitungsverantwortliche gefordert, entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen zu konzipieren, um angesichts weiter zunehmender Konkurrenz um qualifiziertes pädagogisches Personal nicht abgehängt zu werden. So gibt es Hinweise darauf, dass durch das Bundesprogramm Fachkräfteoffensive eher Träger mit funktionierenden Strukturen für die Steuerung und Umsetzung teilgenommen haben, während weniger professionell organisierte Träger möglicherweise weniger profitiert haben.
11. Die Gewinnung von Nachwuchs über die praxisintegrierte Ausbildung ist auch im Kontext der angestrebten und über das Gesetz zur Weiterentwicklung der Qualität und zur Verbesserung der Teilhabe in Tageseinrichtungen und in der Kindertagespflege (KiQuTG) unterstützten Verbesserungen der Fachkraft-Kind-Relationen bzw. des Personalschlüssels als unbedingt erforderlich zu bewerten. Die Bedeutung einer vorausschauenden, auch über den eigenen Bedarf hinausgehenden Personalplanung wie es die PiA-Ausbildung ermöglicht, ist demnach nicht nur von einrichtungs- und trägerspezifischer Relevanz, sondern hat auch eine fachpolitische Dimension. Daher sollten zukünftige Strategien zur Fachkräftegewinnung in die Bedarfs- und Haushaltsplanungen der Kommunen eingehen (beispielsweise zur Abfederung der trägerseitigen Kosten der PiA-Ausbildung). Auch hier zeigen Beispiele guter Praxis, dass kommunale Strategien mit entsprechenden Förderungen der praxisintegrierten Ausbildung langfristig erfolgreich sind.
12. In der Praxis gibt es oftmals Nachholbedarf in der Konzeptionsentwicklung zur praxisintegrierten vergüteten Ausbildung. Personalgewinnung, Einarbeitung und Anleitung sind (noch) nicht ausreichend auf die praxisintegrierte Ausbildung ausgerichtet. Es empfiehlt sich, ein eigenes Ausbildungskonzept für die PiA-Ausbildung zu erstellen, das träger- und einrichtungsspezifische Aspekte der Ausbildung ebenso berücksichtigt wie die enge Verzahnung der Lernorte Schule-Praxis. Im Kern sollte das Ausbildungskonzept die Phase der Akquise/Personalgewinnung, Bewerbung/Auswahl, Vertragsgestaltung (Ausbildungsvertrag, Kooperationsvertrag), Anleitung/Betreuung, Handlungs-/Lernfelder, Kompetenzbereiche der pädagogischen Praxis, Anrechnung/Personalschlüssel sowie Urlaubs-/Freistellungsfragen (Fremdpraktika) umfassen. Neben dem Ausbildungskonzept

sind feste Zuständigkeiten im Team (Anleitung/Mentor\*in), ggf. Kooperationsbeauftragte Fachschule und Teamvereinbarungen (Vertretungsregelungen etc.) erforderlich. Für eine gute Einarbeitung und Begleitung ist zudem die Bereitschaft und Unterstützung des gesamten Teams erforderlich (vgl. Weltzien et al. 2021b).

13. Auf der Ebene der Beratung von potentiellen PiA-Auszubildenden besteht ebenfalls vielerorts Verbesserungsbedarf. So gibt es zwar bereits bundesweite oder landesweite digitale Plattformen, über die sich Interessierte über die Vielzahl an Ausbildungsmöglichkeiten informieren können<sup>3</sup>; angesichts der höchst individuellen und berufsbezogenen Biographien und der aufgezeigten Notwendigkeit der Herstellung einer hohen Passgenauigkeit von Fachschule/Ausbildungsformat und Praxiseinrichtung/-konzeption auf die Möglichkeiten und Bedürfnisse der PiA-Auszubildenden sind persönliche Beratungsangebote vor Ort erforderlich. Hier haben sich sowohl spezielle Beratungsstellen an Fachschulen als auch kompetente Ausbildungsberatungen bei Trägern bewährt, die bundesweite Verbreitung finden sollten.
14. Auf der Ebene der zuständigen Fachresorts auf Länderebene ist angesichts des vielfältigen Angebots an Ausbildungsmöglichkeiten, Zugangsvoraussetzungen und den Möglichkeiten der Anerkennung bzw. Anrechnung von Vorqualifikationen (Durchlässigkeit) ebenfalls ein intensiverer Austausch erforderlich. In dieser Hinsicht ist das im Koalitionsvertrag der neuen Bundesregierung festgelegte Vorhaben, eine Gesamtstrategie zur Fachkräftesicherung im Feld der frühen Bildung gemeinsam mit den Bundesländern und allen relevanten Akteur\*innen zu entwickeln, die einen intensiveren Austausch fördern würden, diesbezüglich stark zu befürworten (siehe Koalitionsvertrag 2021–2025 [Bundesregierung,

2021, S. 99]). Im Sinne einer qualitätsvollen Weiterentwicklung der PiA-Ausbildung wären hier regelmäßige Evaluationen zu Ausbildungsverläufen, aber auch Abbrüchen und Erfahrungen der Beteiligten empfehlenswert, um bessere Erkenntnisse über den Einfluss von Rahmenbedingungen (Anrechnung auf den Personalschlüssel, Vergütung etc.) auf die Ausbildungserfolge zu bekommen.

15. Grundsätzlich ist ein Bonussystem bzw. eine besondere Vergütung von Spezialfunktionen durchaus als Strategie zur Fachkräftebindung anzuerkennen. So ist der Teilarbeitsmarkt der Frühen Bildung bisher kaum hierarchisch gegliedert; auch begrenzt die starke Regulierung durch das Tarifsysteem Aufstiegs- und Verdienstmöglichkeiten im Feld (Ebert, König & Uihlein, 2018; Fuchs-Rechlin & Züchner 2018, Autorengruppe Fachkräftebarometer, 2019). Allerdings sollten solche Formen nicht isoliert betrachtet werden, sondern als Teil von vielfältigen Karriere- und Spezialisierungsmöglichkeiten, um qualifizierte Fachkräfte längerfristig zu halten.
16. Flankierend zu neuen Bonus- oder Vergütungssystemen sind strukturelle Bedingungen zu schaffen (u. a. angemessene Personalschlüssel, Zeiten für Leitungstätigkeiten etc.), um die Arbeitszufriedenheit von Bonusfachkräften dauerhaft zu unterstützen. Letztlich wird es darum gehen, im Wettbewerb um gut ausgebildete, engagierte und zufriedene pädagogische Fachkräfte verlässliche und passgenaue Perspektiven zu bieten und den derzeitigen hohen Belastungen über stabile Teams zu entgegenen. Auf die möglichen Effekte solcher spezialisierter Bonusfachkräfte weist auch die Autorengruppe Fachkräftebarometer (2019) hin. So könnten „mögliche Differenzierungslinien der Tätigkeit in Kindertageseinrichtungen (...) etwa Spezialisierungen auf Aufgabengebiete wie Mentoring für angehende

---

<sup>3</sup> In diesem Zusammenhang ist auch auf das im Rahmen des Bundesprogramms Fachkräfteoffensive implementierte bundesweite Beratungstelefon „Wege in den Beruf“ hinzuweisen.

- Erzieherinnen und Erzieher, Sprachförderung, Inklusion etc. sein. Solche Funktionsstellen, die auch höher vergütet werden könnten, tragen, so die Hoffnung, auch zur Entlastung der Einrichtungsleitung und zur Qualitätssteigerung bei“ (ebd., S. 154).
17. Die Evaluation der Fachkräfteoffensive kam zu dem Ergebnis, dass es bisher eine geringe Transparenz des Bonussystems sowohl innerhalb der Teams als auch nach außen gibt. Damit sind die Wirkungen als Motivationsanreiz, aber auch im Hinblick auf die Profilbildung der Einrichtungen entsprechend begrenzt. Für eine zukünftige Personal- und Organisationsentwicklung sollte ein Bonussystem daher eingebettet sein in ein transparentes System von Stellenprofilen (z. B. Spezialisierungen), Qualifizierungs- und Aufstiegsoptionen, Zielvereinbarungen und Leistungsbeschreibungen mit entsprechend attraktiven Entlohnungen.
18. Im Rahmen der Fachkräfteoffensive hat sich der Bonus aus verschiedenen Gründen auf die qualifizierten und engagierten Praxisanleitungen konzentriert; ein Grund hierfür dürfte in der Gleichzeitigkeit der Programme und Antragsphasen liegen. Ein anderer, dass bestimmte Qualifikationen bzw. Funktionen ausgeschlossen wurden (z. B. Sprachförderkräfte), um mögliche Doppelförderungen vom Bund auszuschließen. Daher entspricht das gezeigte Bild der Bonusfachkräfte nicht unbedingt der tatsächlichen Landschaft von Leistungsträger\*innen und Spezialist\*innen im Feld der Frühen Bildung. Zwar ist die Qualität der Praxisanleitung ein wichtiger Beitrag dafür, auch langfristig gutes Personal zu gewinnen, auszubilden und zu fördern. Andere qualifizierte und spezialisierte Funktionsträger\*innen im Team sollten hierdurch jedoch nicht benachteiligt werden.
19. Für die Profilbildung und als Leistungsanreiz im Team ist es unumgänglich, eine höhere Transparenz herzustellen. Nur wenn es zu dem Selbstverständnis eines Teams gehört, dass besondere Qualifikationen besonders honoriert werden – sofern die erworbenen Kompetenzen gewinnbringend in die pädagogische Arbeit eingebracht werden – kann ein Bonussystem dazu beitragen, dass sich auch andere Teammitglieder in diese Richtung entwickeln (möchten). Hier kommt die Notwendigkeit einer insgesamt längerfristig angelegten Personalentwicklungsstrategie auf Trägerebene ins Spiel: Innerhalb der Trägerschaft/Region sollte idealerweise die Möglichkeit bestehen, sich auf bestimmte Funktionsstellen (zusätzlich zu den klassischen Leitungsfunktionen bzw. stellvertretenden Leitungsfunktionen) zu bewerben und mit entsprechendem Qualifikationsnachweis auch eine Gehaltserhöhung in Form eines Bonus in Aussicht gestellt zu bekommen.
20. Ob Höhergruppierung oder ein Bonus das Mittel der Wahl ist, wird nur im Gesamtsystem von tarifrechtlichen Möglichkeiten sowie den Haushaltsverhandlungen mit kommunalen Entscheidungsträger\*innen beantwortet werden können. Unabhängig davon beugen jedoch Standardisierung und Transparenz gegen Ad-hoc-Entscheidungen und Beliebigkeit vor. Auch hierfür wäre eine Klärung darüber notwendig, welche Möglichkeiten zur Staffelung vorhanden, sinnvoll und notwendig sind. In jedem Fall ist das Bonussystem in das gesamte System der Personal- und Organisationsentwicklung auf Träger- und Leitungsebene einzuordnen.
21. Sollen sich die Potenziale heterogener Teams entfalten und eine verlässliche und hohe pädagogische Qualität erreicht werden, müssten kompetenzorientierte Personal- und Teamentwicklungskonzepte entwickelt werden mit besonderem Fokus auf die Gewinnung und Einarbeitung neuer Fachkräfte unter besonderer Berücksichtigung ihrer Kompetenzprofile (Weltzien & Viernickel, 2021, Weltzien et al., 2016). Eine kompetenzorientierte Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen und die Effekte solcher Maßnahmen sollten dabei möglichst längerfristig wissenschaftlich begleitet werden.

## Literatur

- Autorengruppe Fachkräftebarometer. (2019). *Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2019*. München: Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. Verfügbar unter: [https://www.weiterbildungsinitiative.de/uploads/media/Fachkraeftebarometer\\_Fruehe\\_Bildung\\_2019\\_web.pdf](https://www.weiterbildungsinitiative.de/uploads/media/Fachkraeftebarometer_Fruehe_Bildung_2019_web.pdf)
- Autorengruppe Fachkräftebarometer (2021). *Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2021*. München: Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. Verfügbar unter: [https://www.weiterbildungsinitiative.de/fileadmin/Redaktion/Publikationen/WiFF\\_FKB\\_2021\\_web.pdf](https://www.weiterbildungsinitiative.de/fileadmin/Redaktion/Publikationen/WiFF_FKB_2021_web.pdf)
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2018). *Bundesprogramm Fachkräfteoffensive Erzieherinnen und Erzieher. Nachwuchs gewinnen und Profis binden*. Verfügbar unter: <https://www.bmfsfj.de/blob/131404/18d38040fe0b1661dc0550d1db189349/fachkraefteoffensive-erzieherinnen-erzieher-giffey-data.pdf>
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2019a). *Förderrichtlinie Bundesprogramm Fachkräfteoffensive für Erzieherinnen und Erzieher (Förderperiode 2019–2023) vom 23.05.2019*. Verfügbar unter: <https://www.bmfsfj.de/blob/137708/6b2197ce3c10341000b402b03816ef0a/foerderrichtlinie-bundesprogramm-fachkraefteoffensive-erzieherinnen-und-erzieher-data.pdf>
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2019b). *Bundesprogramm Fachkräfteoffensive Erzieherinnen und Erzieher – Nachwuchs gewinnen und Profis binden*. Verfügbar unter: [https://www.fruehechancen.de/fileadmin/PDF/Fachkraefteoffensive/BMFSFJ\\_Fachkraefteoffensive\\_Kurzinformation.pdf](https://www.fruehechancen.de/fileadmin/PDF/Fachkraefteoffensive/BMFSFJ_Fachkraefteoffensive_Kurzinformation.pdf)
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2021). *Bericht der Bundesregierung zur Evaluation des Gesetzes zur Weiterentwicklung der Qualität und zur Verbesserung der Teilhabe in Tageseinrichtungen* und in der Kindertagespflege (KiQuTG). Verfügbar unter: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/bericht-der-bundesregierung-zur-evaluation-des-gesetzes-zur-weiterentwicklung-der-qualitaet-und-zur-verbesserung-der-teilhabe-in-tageseinrichtungen-und-in-der-kindertagespflege-kiqu-tg--185912>
- Bundesregierung (2021). *Mehr Fortschritt wagen. Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Koalitionsvertrag 2021–2025 zwischen der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands (SPD), BÜNDNIS 90/Die Grünen und den Freien Demokraten (FDP)*. Verfügbar unter: <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/974430/1990812/04221173eef9a6720059cc353d759a2b/2021-12-10-koav2021-data.pdf?download=1>
- Cloos, P., Viernickel, S. & Weltzien, D. (2021). Mixed-Methods Designs: Eine kritische Reflexion zu Gelingensbedingungen, Restriktionen und Überschüssen. *Frühe Bildung* (2021), 10(4), 1–5.
- Ebert, S., König, A., & Uihlein, C. (2018). Wie das sozialpädagogische Ausbildungssystem für das Arbeitsfeld Kita modernisieren? Chancen des informellen Lernens und eines verstärkten Arbeitsfeldbezugs – ein Diskussionspapier. *Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF Arbeitspapiere, Nr. 1*. München.
- Fuchs-Rechlin, K. & Züchner, I. (2018). *Was kommt nach dem Berufsstart? Mittelfristige berufliche Platzierung von Erzieherinnen und Erziehern sowie Kindheitspädagoginnen und Kindheitspädagogen (WiFF Studien)*. München: Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. Verfügbar unter: [https://www.weiterbildungsinitiative.de/uploads/media/WEB\\_St\\_27\\_Fuchs-Rechlin.pdf](https://www.weiterbildungsinitiative.de/uploads/media/WEB_St_27_Fuchs-Rechlin.pdf)
- Geiger, K. (2019). *Personalgewinnung. Personalentwicklung. Personalbindung. Eine bundesweite Befragung von Kindertageseinrichtungen*. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. (WiFF Studien, Band 32). München: DJI.



- Kratzmann, J. (2018). Mixed-Methods. Methodologie, Designs, Ergebnisintegration und deren Anwendung in der Pädagogik der frühen Kindheit. In Schmidt, T. & Smidt, W. (Hrsg.), *Empirische Forschung in der Pädagogik der frühen Kindheit* (S. 57–75). Münster, New York: Waxmann.
- Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. DOI 10.1007/978-3-531-93267-5\_3.
- Rauschenbach, T., Schilling, M. & Meiner-Teubner, C. (2017). *Plätze. Personal. Finanzen – der Kita-Ausbau geht weiter Zukunftsszenarien zur Kindertages- und Grundschulbetreuung in Deutschland*. Dortmund: Forschungsverbund DJI/TU Dortmund.
- Schilling, M. (2017). Künftiger Personalbedarf – eine Projektion bis 2025. In Autorengruppe Fachkräftebarometer (Hrsg.), *Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2017*. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. München, S. 176–185.
- Strehmel, P. & Overmann, J. (2018). *Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen. Ziele, Strategien und Rolle der Träger*. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF Studien, Band 28). München
- Weltzien, D., Fröhlich-Gildhoff, K., Strohmer, J., Reutter, A. & Tinius, C. (2016). *Multiprofessionelle Teams in Kindertageseinrichtungen: Evaluation der Arbeitsprozesse und Arbeitszufriedenheit von multiprofessionell besetzten Teams in Baden-Württemberg*. Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Weltzien, D., Hoffer, R., Hohagen, J., Kassel, L. & Wirth, C. (2021a). *Expertise zur praxisintegrierten Ausbildung. Überblick, Perspektiven und Gelingensbedingungen*. Freiburg. Verfügbar unter: [https://fachkraefteoffensive.fruehe-chancen.de/fileadmin/PDF/Fachkraefteoffensive/FC\\_FKO\\_PiA-Expertise.pdf](https://fachkraefteoffensive.fruehe-chancen.de/fileadmin/PDF/Fachkraefteoffensive/FC_FKO_PiA-Expertise.pdf)
- Weltzien, D., Hohagen, J., Kassel, L., Pasquale, D. & Wirth, C. (2021b). *Expertise zum Aufstiegsbonus für Fachkräfte*. Freiburg. Verfügbar unter:

[https://fachkraefteoffensive.fruehe-chancen.de/fileadmin/PDF/Fachkraefteoffensive/FC\\_FKO\\_PB3Expertise\\_zum\\_Aufstiegsbonus.pdf](https://fachkraefteoffensive.fruehe-chancen.de/fileadmin/PDF/Fachkraefteoffensive/FC_FKO_PB3Expertise_zum_Aufstiegsbonus.pdf)

Weltzien, D. & Viernickel, S. (2021). Kompetenzorientierte Personalentwicklung in heterogenen Teams systematisch untersuchen und fördern. *Frühe Bildung*, 10(2), 1–3.

Weltzien, D., Hohagen, J., Kassel, L., Pasquale, D. & Wirth, C. (2022). *Wissenschaftlicher Abschlussbericht: Gewinnung von Nachwuchs – Bindung der Profis: Evaluation des Bundesprogramms "Fachkräfteoffensive" (GeBiFa)*. Freiburg. Verfügbar unter: [https://fachkraefteoffensive.fruehe-chancen.de/fileadmin/PDF/Fachkraefteoffensive/Kurzfassung\\_FKO-Abschlussbericht.pdf](https://fachkraefteoffensive.fruehe-chancen.de/fileadmin/PDF/Fachkraefteoffensive/Kurzfassung_FKO-Abschlussbericht.pdf)

## Anhang

Tabelle 1. Zuordnung der Bewilligungszahlen pro Bundesland und Programmbereich (Stand: 31.12.2021).....	27
Tabelle 2. Übersicht ausgewählter Monitoringdaten zu Programmbereich 1: Praxisintegrierte vergütete Ausbildung (Stand: 31.12.2021) .....	28
Tabelle 3. Übersicht ausgewählter Monitoringdaten zu Programmbereich 2 – Modul 1: Qualifizierung der Praxisanleitung (Stand: 31.12.2021) .....	29
Tabelle 4. Übersicht ausgewählter Monitoringdaten zu Programmbereich 2 – Modul 2: Freistellung der Praxisanleitung (Stand: 31.12.2021).....	30
Tabelle 5. Übersicht ausgewählter Monitoringdaten zu Programmbereich 3: Perspektive mit Aufstiegsbonus (Stand: 31.12.2021) .....	31
Tabelle 6. Häufigkeitsverteilungen der Bewilligungszahlen je ausgewählter Tätigkeitsbereiche im Rahmen von Programmbereich 3: Perspektive mit Aufstiegsbonus (Stand: 31.12.2021)	32

Tabelle 1. Zuordnung der Bewilligungszahlen pro Bundesland und Programmbereich (Stand: 31.12.2021)

Bundesland	Programmbereiche							
	PB 1		PB 2.1		PB 2.2		PB 3	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
<b>Baden-Württemberg</b>	427	18	311	10	577	27	328	21
<b>Bayern</b>	217	9	404	13	164	8	394	25
<b>Berlin<sup>a</sup></b>	89	4	246	8	0	0	39	2
<b>Brandenburg<sup>b</sup></b>	90	4	144	5	0	0	7	0
<b>Bremen<sup>c</sup></b>	23	1	0	0	23	1	0	0
<b>Hamburg</b>	37	2	51	2	24	1	6	0
<b>Hessen</b>	206	9	270	9	177	8	99	6
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>	50	2	79	3	107	5	23	1
<b>Niedersachsen</b>	88	4	544	17	93	4	127	8
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	765	32	460	15	537	25	156	10
<b>Rheinland-Pfalz</b>	30	1	62	2	17	1	193	12
<b>Saarland<sup>d</sup></b>	61	3	71	2	59	3	20	1
<b>Sachsen</b>	102	4	282	9	125	6	73	5
<b>Sachsen-Anhalt<sup>e</sup></b>	65	3	74	2	61	3	16	1
<b>Schleswig-Holstein<sup>f</sup></b>	105	4	66	2	100	5	21	1
<b>Thüringen<sup>g</sup></b>	57	2	51	2	47	2	85	5
<b>Bund</b>	2412	100	3115	100	2111	100	1587	100

*Anmerkungen.* *n* (Größe der Teilstichprobe), <sup>a</sup> keine Teilnahme in PB 3 möglich, <sup>b</sup> keine Teilnahme in PB 3 möglich, <sup>c</sup> Verknüpfung von PB 1 und PB 2.2, eine Teilnahme an PB 2.2 war nur Trägern möglich, die auch an PB 1 teilnehmen, <sup>d</sup> Verknüpfung von PB1 und PB 2, eine Teilnahme an PB 2 (beide Module) war nur Trägern möglich, die auch an PB 1 teilnehmen, <sup>e</sup> Verknüpfung von PB1 und PB 2, eine Teilnahme an PB 2 (beide Module) war nur Trägern möglich, die auch an PB 1 teilnehmen, <sup>f</sup> Eine Teilnahme an Programmbereich 1 ist auch ohne Beteiligung an Programmbereich 2 möglich, die beiden Module in Programmbereich 2 sind verknüpft, eine Teilnahme an Programmbereich 2 ist nur möglich, wenn auch an Programmbereich 1 teilgenommen wird, <sup>g</sup> Verknüpfung von PB1 und PB 2, eine Teilnahme an PB 2 (beide Module) war nur Trägern möglich, die auch an PB 1 teilnehmen.

Tabelle 2. Übersicht ausgewählter Monitoringdaten zu Programmbereich 1: Praxisintegrierte vergütete Ausbildung (Stand: 31.12.2021)

<b>Häufigkeitsverteilungen struktureller und soziodemografischer Merkmale</b>																	
<b>Zahlen zur Vorhabenbewilligung</b>																	
		<b>Bewilligt</b>		<b>Abgelehnt</b>		<b>Rücktritt</b>		<b>Total*</b>									
		<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%				
		2412	92	96	4	120	4	2628	100								
<b>Abbrüche der Programmteilnahme**</b>																	
				<b>Abbruch</b>		<b>kein Abbruch</b>		<b>Total</b>									
		<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%				
		422	18	1990	82	2412	100										
<b>Geschlecht der Auszubildenden</b>																	
		<b>weiblich</b>		<b>männlich</b>		<b>divers</b>		<b>keine Angabe</b>		<b>Total</b>							
		<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%				
		1940	80	470	20	1	0	1	0	2412	100						
<b>Alter der Auszubildenden bei Antrag</b>																	
<b>keine zu-verl. Ang.</b>		<b>15-19 Jahre</b>		<b>20-29 Jahre</b>		<b>30-39 Jahre</b>		<b>40-49 Jahre</b>		<b>50-60 Jahre</b>		<b>über 60 Jahre</b>		<b>Total</b>			
		<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%		
		8	0	40	2	1543	64	456	19	268	11	96	4	1	0	2412	100
<b>Bildungsabschluss der Auszubildenden</b>																	
		<b>kein Schulabschluss</b>		<b>Mittlerer Schulabschluss</b>		<b>Hauptschulabschluss</b>		<b>Berufsvorbereitungsjahr</b>		<b>Fachhochschulreife</b>		<b>Abitur</b>		<b>Total</b>			
		<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%		
		2	0	941	39	43	2	5	0	646	27	775	32	2412	100		
<b>Berufsabschluss der Auszubildenden</b>																	
		<b>keine Berufsausbildung<sup>a</sup></b>		<b>betriebliche Lehre<sup>b</sup></b>		<b>FH Bachelor<sup>c</sup></b>		<b>Diplom, Meisterbrief<sup>d</sup></b>		<b>Master<sup>e</sup></b>		<b>Promotion</b>		<b>Total</b>			
		<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%		
		1199	50	1010	42	86	4	46	2	67	2	4	0	2412	100		

Anmerkungen. *n* (Größe der Teilstichprobe), \* Anzahl eingereicherter Anträge, \*\* Es ist wichtig zu erwähnen, dass es sich bei den Zahlen zu den Abbrüchen um Analysen vorläufiger Daten vom 31.12.2021 handelt. Diese Angaben können sich im Rahmen der abschließenden Datenverarbeitung zum Ende des Programms noch verändern, <sup>a</sup> (noch) keine abgeschlossene Berufsausbildung, <sup>b</sup> (außer-)betriebliche Lehre bzw. Ausbildung, Berufsfachschule,

sonstige schulische Berufsausbildung, ° Fachhochschulabschluss Bachelor, <sup>d</sup> Diplom, Meisterbrief oder ein gleichwertiges Zertifikat, <sup>e</sup> (Fach-)Hochschulabschluss Master, Diplom-Universitätsstudiengang, Magister.

Tabelle 3. Übersicht ausgewählter Monitoringdaten zu Programmbereich 2 – Modul 1: Qualifizierung der Praxisanleitung (Stand: 31.12.2021)

<b>Häufigkeitsverteilungen struktureller und soziodemografischer Merkmale</b>															
<b>Zahlen zur Vorhabenbewilligung</b>															
		<i>Bewilligt</i>		<i>Abgelehnt</i>		<i>Rücktritt</i>		<i>Total*</i>							
		<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>				
		3115	89	79	2	298	9	3492	100						
<b>Abbrüche der Programmteilnahme**</b>															
				<i>Abbruch</i>		<i>kein Abbruch</i>		<i>Total</i>							
		<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>				
				15	1	3100	99	3115	100						
<b>Geschlecht der Praxisanleitungen</b>															
		<i>weiblich</i>		<i>männlich</i>		<i>divers</i>		<i>keine Angabe</i>		<i>Total</i>					
		<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>		
		2874	92	241	8	0	0	0	0	3115	100				
<b>Alter der Praxisanleitungen bei Antrag</b>															
<i>keine zuverl. Ang.</i>	<i>15-19 Jahre</i>		<i>20-29 Jahre</i>		<i>30-39 Jahre</i>		<i>40-49 Jahre</i>		<i>50-60 Jahre</i>		<i>über 60 Jahre</i>		<i>Total</i>		
<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
11	0	0	0	701	23	1078	35	714	23	562	18	49	1	3115	100
<b>Typ des Trägers</b>															
		<i>freie Träger</i>		<i>kirchliche Träger</i>		<i>kommunale Träger</i>		<i>Total</i>							
		<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>		
		1432	46	438	14	1245	40	3115	100						

Anmerkungen. *n* (Größe der Teilstichprobe), \* Anzahl eingereicherter Anträge, \*\* Es ist wichtig zu erwähnen, dass es sich bei den Zahlen zu den Abbrüchen um Analysen vorläufiger Daten vom 31.12.2021 handelt. Diese Angaben können sich im Rahmen der abschließenden Datenverarbeitung zum Ende des Programms noch verändern.

Tabelle 4. Übersicht ausgewählter Monitoringdaten zu Programmbereich 2 – Modul 2: Freistellung der Praxisanleitung (Stand. 31.12.2021)

<b>Häufigkeitsverteilungen struktureller und soziodemografischer Merkmale</b>															
<b>Zahlen zur Vorhabenbewilligung</b>															
		<b>Bewilligt</b>		<b>Abgelehnt</b>		<b>Rücktritt</b>		<b>Total*</b>							
		<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%		
		2111	90	28	1	220	9	2359	100						
<b>Abbrüche der Programmteilnahme**</b>															
				<b>Abbruch</b>		<b>kein Abbruch</b>		<b>Total</b>							
		<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%		
		244	12	1867	88	2111	100								
<b>Geschlecht der Praxisanleitungen</b>															
		<b>weiblich</b>		<b>männlich</b>		<b>divers</b>		<b>keine Angabe</b>		<b>Total</b>					
		<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%		
		1950	92	160	8	1	0	0	0	2111	100				
<b>Alter der Praxisanleitungen bei Antrag</b>															
<b>keine zu-verl. Ang.</b>		<b>15-19 Jahre</b>		<b>20-29 Jahre</b>		<b>30-39 Jahre</b>		<b>40-49 Jahre</b>		<b>50-60 Jahre</b>		<b>über 60 Jahre</b>		<b>Total</b>	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
13	0	0	0	285	14	631	30	496	23	545	26	161	7	2111	100
<b>Typ des Trägers</b>															
		<b>freie Träger</b>		<b>kirchliche Träger</b>		<b>kommunale Träger</b>		<b>Total</b>							
		<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%		
		813	38	311	15	987	47	2111	100						

Anmerkungen. *n* (Größe der Teilstichprobe), \* Anzahl eingereicherter Anträge, \*\* Es ist wichtig zu erwähnen, dass es sich bei den Zahlen zu den Abbrüchen um Analysen vorläufiger Daten vom 31.12.2021 handelt. Diese Angaben können sich im Rahmen der abschließenden Datenverarbeitung zum Ende des Programms noch verändern.

Tabelle 5. Übersicht ausgewählter Monitoringdaten zu Programmbereich 3: Perspektive mit Aufstiegsbonus (Stand: 31.12.2021)

<b>Häufigkeitsverteilungen struktureller und soziodemografischer Merkmale</b>															
<b>Zahlen zur Vorhabenbewilligung</b>															
		<b>Bewilligt</b>		<b>Abgelehnt</b>		<b>Rücktritt</b>		<b>Total*</b>							
		<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%		
		1587	88	27	2	180	10	1794	100						
<b>Abbrüche der Programmteilnahme**</b>															
				<b>Abbruch</b>		<b>kein Abbruch</b>		<b>Total</b>							
		<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%		
		99	17	1488	83	1587	100								
<b>Geschlecht der Fachkräfte mit Aufstiegsbonus</b>															
		<b>weiblich</b>		<b>männlich</b>		<b>divers</b>		<b>keine Angabe</b>		<b>Total</b>					
		<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%		
		1403	88	176	11	0	0	8	1	1587	100				
<b>Alter der Fachkräfte mit Aufstiegsbonus bei Antrag</b>															
<b>keine zuverl. Ang.</b>		<b>15-19 Jahre</b>		<b>20-29 Jahre</b>		<b>30-39 Jahre</b>		<b>40-49 Jahre</b>		<b>50-60 Jahre</b>		<b>über 60 Jahre</b>		<b>Total</b>	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
4	0	0	0	230	15	463	29	414	26	400	25	76	5	1587	100
<b>Typ des Trägers</b>															
				<b>freie Träger</b>		<b>kirchliche Träger</b>		<b>kommunale Träger</b>		<b>Total</b>					
		<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
		576	36	374	24	637	40	1587	100						
<b>Form des Bonus</b>															
				<b>Zulagengewährung</b>		<b>Höhergruppierung</b>		<b>Total</b>							
		<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%		
		1478	93	109	7	1587	100								

Anmerkungen. *n* (Größe der Teilstichprobe), \* Anzahl eingereicherter Anträge, \*\* Es ist wichtig zu erwähnen, dass es sich bei den Zahlen zu den Abbrüchen um Analysen vorläufiger Daten vom 31.12.2021 handelt. Diese Angaben können sich im Rahmen der abschließenden Datenverarbeitung zum Ende des Programms noch verändern.

Tabelle 6. Häufigkeitsverteilungen der Bewilligungszahlen je ausgewählter Tätigkeitsbereiche im Rahmen von Programmbereich 3: Perspektive mit Aufstiegsbonus (Stand: 31.12.2021)

Tätigkeitsfelder*	n	%
Praxisanleitung	472	30
Konzeptarbeit**	377	24
Elternbegleitung	219	14
Inklusion	219	14
Qualitätsmanagement	215	14
Kinderschutz	39	2
Netzwerkarbeit	34	2
Leitungstätigkeit	7	0
Hort	5	0
Total	1587	100

Anmerkungen. n (Größe der Teilstichprobe), \* Es ist wichtig zu erwähnen, dass es sich bei den Zahlen zu den um Analysen auf Basis von Antragsdaten handelt, \*\* Unter diesem Bereich ist die konzeptionelle Arbeit in verschiedenen Feldern zusammengeführt, u. a. MINT, Religionspädagogik, Naturpädagogik, Traumapädagogik.