

Expertise zum Aufstiegsbonus für Fachkräfte

FIVE

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



Kontakt:

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

Buggingerstraße 36 – 38
79114 Freiburg

E-Mail: f.offensive@eh-freiburg.de

Projektleitung:

Prof. Dr. Dörte Weltzien

Wissenschaftliche Mitarbeiter*innen:

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

Zitiervorschlag:

Weltzien, D., Hohagen, J., Kassel, L., Pasquale, D. & Wirth, C. (2021). *Expertise zum Aufstiegsbonus für Fachkräfte*
Freiburg.

Zusammenfassung

Das Zentrum für Kinder- und Jugendforschung (ZfKJ) an der Evangelischen Hochschule Freiburg evaluiert im Zeitraum 2020–2021 im Auftrag des Bundesfamilienministeriums das [Bundesprogramm Fachkräfteoffensive Erzieherinnen und Erzieher – Nachwuchs gewinnen, Profis binden](#). In der vorliegenden Expertise zum Aufstiegsbonus für Fachkräfte werden Zwischenergebnisse der laufenden Evaluation über Entscheidungsgründe, Erfahrungen und Bewertungen aus Sicht der Trägervertreter*innen, Leitungskräfte und Bonusfachkräfte vorgestellt.

Insgesamt wird der Aufstiegsbonus auf den verschiedenen Ebenen überwiegend positiv bewertet. Der Bonus wird als eine Form der Anerkennung von erworbenen Kompetenzen und der Übernahme besonderer Verantwortung für die Einrichtung angesehen. Allerdings wird auch betont, dass die Fortsetzung von Bonuszahlungen nach Ablauf des Bundesprogramms in vielen Fällen noch nicht gesichert ist.

Nicht nur im Hinblick auf die Gewinnung zusätzlicher Fachkräfte über die PiA-Ausbildung, sondern auch für die Gewinnung qualifizierten Personals von außen oder aus dem eigenen Team heraus, wird der Aufstiegsbonus als hilfreich bewertet. Die für Leitungskräfte oftmals schwierige Suche nach Spezialist*innen mit besonderen Aufgaben würde damit erleichtert. Diese Perspektive deckt sich weitgehend mit der Bewertung der Fachkräfte, die einen Bonus bekommen. Sie bewerten ihn als Wertschätzung für die besondere Qualität oder Belastung ihrer Arbeit und empfinden ihn angesichts aufwendiger Zusatzqualifikationen als gerechtfertigt.

29% der Bonusfachkräfte wurden aufgrund ihrer Funktion als Praxisanleitung für die Bonuszahlung ausgewählt, dies ist der größte Anteil nach Funktionsbereichen, wobei bestimmte Funktionen (Sprachförderung) aus dem Programm ausgeschlossen waren. In der Praxisanleitung im Rahmen der praxisintegrierten vergüteten Ausbildung sehen Leitungskräfte einen wichtigen Baustein der zukünftigen Personal- und Qualitätsentwicklung der Einrichtungen. Mit Blick auf die Profilentwicklung und den zunehmenden Bedarf an Nachwuchskräften wird die Ausbildungsqualität im Lernort Praxis als besonderer Wettbewerbsfaktor genannt, ein Bonussystem für die Praxisanleitung wird daher als sinnvoll bewertet.

Bei den insgesamt positiven Bewertungen des Aufstiegsbonus wurden von den beteiligten Akteur*innen allerdings auch grundlegende Fragen aufgeworfen, die in der Expertise aufgegriffen werden. So werden Gerechtigkeitsaspekte, Entscheidungskriterien für die Bonusvergabe, die Frage, ob bzw. wie lange ein Bonus zur Fachkräftebindung beitragen kann und wie der Bonus als ein geeignetes Anreizsystem (weiter-)entwickelt werden kann, beleuchtet.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass sich die auf Träger-/Leitungsebene vorzufindenden unterschiedlichen Rahmenbedingungen auch in den Bewertungen des Aufstiegsbonus widerspiegeln. Dies zeigt sich in den (bisherigen) Möglichkeiten einer Verstetigung bzw. Entfristung des Bonus, des bevorzugten Modells (Höhergruppierung oder Zuschlag) sowie den Überlegungen zur Standardisierung.

Bemerkenswert war zudem die bisher geringe Transparenz des Bonussystems sowohl innerhalb der Teams als auch nach außen. 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.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|------------|
| Zusammenfassung | III |
| 1 Vorbemerkung | 5 |
| 2 Überblick zum Aufstiegsbonus | 6 |
| 2.1 Teilnahmebedingungen | 6 |
| 2.2 Strukturdaten der geförderten Vorhaben | 6 |
| 3 Trägerperspektive zum Aufstiegsbonus | 7 |
| 3.1 Gründe für die Teilnahme bzw. Nichtteilnahme | 7 |
| 3.2 Auswahl und Entscheidung | 9 |
| 3.3 Form des Bonus | 9 |
| 3.4 Befristung | 9 |
| 4 Perspektiven der Bonusfachkräfte | 9 |
| 4.1 Kompetenzen der Bonusfachkräfte in pädagogischen Handlungsfeldern | 9 |
| 4.2 Anerkennung und Motivation | 10 |
| 4.3 Aufgaben und Funktionen | 11 |
| 5 Perspektiven der Leitungskräfte | 12 |
| 5.1 Qualitäts- und Personalentwicklung | 12 |
| 5.2 Profilbildung der Einrichtung | 13 |
| 6 Bewertung des Programms | 13 |
| 6.1 Allgemeine Bewertung des Bonus | 13 |
| 6.2 Spezielle Aspekte | 18 |
| 7 Zukünftige Planungen zum Aufstiegsbonus | 23 |
| 7.1 Verstetigung/Entfristung | 23 |
| 7.2 Bevorzugtes Modell (Höhergruppierung oder Zuschlag) | 24 |
| 7.3 Standardisierung – ja oder nein? | 25 |
| Fazit/Ausblick | 25 |
| Literatur | 28 |
| Abbildungsverzeichnis | 29 |
| Endnoten | 30 |

1 Vorbemerkung

Das Zentrum für Kinder- und Jugendforschung (ZfKJ) an der Evangelischen Hochschule Freiburg evaluiert im Zeitraum 2020–2021 im Auftrag des Bundesfamilienministeriums das [Bundesprogramm Fachkräfteoffensive Erzieherinnen und Erzieher – Nachwuchs gewinnen, Profis binden](#). Ziel ist es, die Effekte des Bundesprogramms auf die Gewinnung und Bindung von Kita-Fachkräften sowie auf die Qualität der Ausbildungspraxis zu untersuchen. In einem mehrperspektivischen Ansatz wird Prozess- und Steuerungswissen entwickelt und gleichzeitig der Ausstrahlungscharakter des Modellprogramms sowie dessen mögliche Transfereffekte auf Ausbildungsstrukturen betrachtet. Im Rahmen des Evaluationsprojekts werden qualitative und quantitative Erhebungs- und Auswertungsmethoden kombiniert. Zum einen werden online-gestützte, schriftliche Befragungen zu zwei Erhebungszeitpunkten durchgeführt, zum anderen kommen Telefoninterviews und Gruppendiskussionen mit den an der *Fachkräfteoffensive* beteiligten Akteur*innen aus der Kita-Praxis und der Fachkräfte-Ausbildung zur Anwendung. Im Dezember 2020 wurde ein Zwischenbericht erstellt, das Projekt wird im Dezember 2021 abgeschlossen sein (Weltzien, Hoffer, Hohagen, Kassel & Wirth, 2020).

Während der Laufzeit des Evaluationsprojekts werden in Form kurzer Expertisen Zwischenergebnisse veröffentlicht. Im März 2021 wurde eine Expertise zu der praxisintegrierten Ausbildung veröffentlicht (Weltzien, Hoffer, Hohagen, Kassel & Wirth, 2021). Die in der hier vorliegenden Expertise zum Aufstiegsbonus für Fachkräfte vorgestellten Zwischenergebnisse der laufenden Evaluation basieren auf den online-gestützten Befragungen der involvierten Trägervertreter*innen, Leitungskräfte und Bonusfachkräfte in den Teams zum Zeitpunkt t0 (Frühjahr 2020) sowie ergänzenden Telefoninterviews. Auch werden deskriptive Auswertungen der Gesamtträgerbefragung der Evaluationsstichprobe zum Zeitpunkt t1 (Frühjahr 2021) ($N = 685$) vorgestellt, die unter anderem interessante Hinweise darauf geben, warum sich Träger *nicht* an dem Programmbereich 3 „Bonusfachkräfte“ beteiligt haben, aber auch über die zukünftigen Planungen Auskunft geben.

Zunächst wird ein kurzer Überblick über den Programmbereich unter Hinzuziehung der Monitoring-Daten der Fachkräfteoffensive gegeben, die dem Autor*innenteam von der Servicestelle der Fachkräfteoffensive zur Verfügung gestellt wurden. Anschließend werden die unterschiedlichen Perspektiven auf das Bonuskräfteprogramm auf Grundlage der Evaluationsdaten vorgestellt (Trägerperspektive, Perspektive der Bonusfachkräfte, Leitungsperspektive). Darauf aufbauend erfolgt die Dokumentation von Aspekten, die für die Bewertung des Bundesprogramms bedeutsam erscheinen und es werden die Zukunftsplanungen zum Bonus vorgestellt, soweit sie im Rahmen einer Evaluation erhoben werden können.

Mit dieser Expertise soll ein Beitrag zum gegenwärtigen Fachdiskurs angeboten werden, wie und mit welchen Maßnahmen die Fachkräftegewinnung und -bindung im Feld der Frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung unterstützt werden kann. Die vorgestellten Einblicke in die Perspektiven der beteiligten Akteur*innen, ihre Erfahrungen und Ziele bereichern diesen Diskurs und geben – so hoffen wir – eine gute Grundlage dafür, um nach Ablauf des Bundesprogramms vor Ort, aber auch überregional weiter an attraktiven und gerechten Modellen für die Attraktivität des Berufsfeld zu arbeiten. Für die aktive Teilnahme an allen Formen der Evaluation und die vielen wertvollen Hinweise der Akteur*innen möchten wir uns an dieser Stelle herzlich bedanken.

Freiburg, September 2021

2 Überblick zum Aufstiegsbonus

2.1 Teilnahmebedingungen

Das Bundesprogramm *Fachkräfteoffensive für Erzieherinnen und Erzieher* hat das Ziel, die Personalgewinnung sowie 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 und die Förderung der Praxisanleitung (Qualifizierung und Freistellung) sollen bereits tätige pädagogische Fachkräfte über einen „Aufstiegsbonus“ gefördert werden, die Zusatzqualifikationen erworben haben und spezielle Funktionen in der Einrichtung übernehmen¹. Ziel dieses Programmbereichs 3 des Bundesprogramms *Fachkräfteoffensive* ist es, Fachkräften neue Entwicklungsperspektiven innerhalb von Kindertageseinrichtungen zu geben und damit dem frühzeitigen Verlassen des Arbeitsfelds entgegenzuwirken (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2018, 2019a, 2019b).

Im Rahmen des Bundesprogramms *Fachkräfteoffensive* konnten Träger der Kindertageseinrichtungen vom Bund einen Aufstiegsbonus (für bis zu 1500 Fachkräfte) beantragen, wenn diese die Fachkräfte, die eine entsprechende Weiterqualifizierung durchlaufen haben, in besonderen Tätigkeitsfeldern einsetzen. Die Fachkraft kann hierdurch monatlich mit bis zu 300 Euro (brutto/befristet bis 2022) vergütet werden (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2018, 2019a, 2019b).²

Tätigkeitsfelder, die den Bonus im Sinne einer Höhergruppierung ermöglichen, sind unter anderem Koordinator*in/Multiplikator*in für Themenfelder wie Digitalisierung, Elternbegleitung, Kooperation mit der Grundschule, Öffnung der Kita für den Sozialraum oder Praxisanleitung (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2019a, 2019b).

Im folgenden Kapitel werden zunächst Strukturdaten des Monitorings zum Aufstiegsbonus zusammengefasst.

2.2 Strukturdaten der geförderten Vorhaben

Im Programmbereich 3 des Bundesprogramms *Fachkräfteoffensive* werden laut Monitoring-Daten³ 1448 Vorhaben gefördert (Stand März 2021). Die durchschnittliche Förderdauer beträgt bei 61 % der Vorhaben 19–24 Monate und bei 34 % 24–30 Monate. 5 % der Vorhaben haben eine kürzere Laufzeit.

In allen Bundesländern werden Vorhaben zum Aufstiegsbonus gefördert (Ausnahme Bremen), davon 24 % in Bayern, 22 % in Baden-Württemberg und 13 % in Rheinland-Pfalz.

Hinsichtlich der Rechtsform sind 42 % der Vorhaben bei kommunalen Trägern verortet, 34 % bei freien Trägern und 24 % bei kirchlichen Trägern.

Voraussetzung für die Gewährung eines Aufstiegsbonus ist der Nachweis einer Qualifizierung (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2018, 2019a, 2019b). Im Bundesdurchschnitt hat die Qualifizierung einen Umfang von 240 Unterrichtseinheiten (UE), davon entfallen 38 % auf über 50–100 UE und 26 % auf über 100–200 UE. 17 % haben mehr als 200 UE Qualifizierungsmaßnahmen absolviert, bei 18 % liegt der Umfang bei bis zu 50 UE.

Hinsichtlich der Tätigkeitsfelder der Bonusfachkräfte liegt laut Monitoring der Schwerpunkt auf der Praxisanleitung (29 %) und Konzeptionsarbeit (24 %). Weitere, häufig geförderte Tätigkeitsbereiche umfassen Qualitätsmanagement (14,2 %), Inklusion (14 %) und Elternbegleitung (13 %). Kinderschutz, Netzwerkarbeit, Hort (Kooperation mit Grundschule und Betreuung der Kinder im Hort); Leitungstätigkeit und Fachberatung wurden in geringerem Umfang genannt.⁴

Hinsichtlich der Zuschussart wird der überwiegende Teil in Form von Zulagen gewährt (93 %), 7 % werden in Form einer Höhergruppierung honoriert. Im Bundesdurchschnitt beträgt der monatliche Zuschuss 249 Euro, wobei die durchschnittlichen Zuschüsse in den einzelnen Bundesländern unterschiedlich sind. In Brandenburg werden mit durchschnittlich 290 Euro die höchsten Zuschüsse gezahlt, in Sachsen mit durchschnittlich 214 Euro die niedrigsten.

Hinsichtlich der Bonusfachkräfte werden mit 95 % fast ausschließlich Frauen im Programmbereich 3 gefördert. 78 % der Fachkräfte sind zwischen 30 und 59 Jahren alt.

3 Trägerperspektive zum Aufstiegsbonus

Im folgenden Kapitel wird zunächst die Trägerperspektive auf den Aufstiegsbonus vorgestellt. Grundlage hierfür liefert eine Gesamtträgerbefragung zum Zeitpunkt t1 (N = 685)⁵. Hieran beteiligten sich 316 Trägervertreter*innen, das entspricht einem Rücklauf von 46 %.

3.1 Gründe für die Teilnahme bzw. Nichtteilnahme

Ein Drittel der befragten Träger (35 %) nahmen an dem Programmbereich „Aufstiegsbonus“ teil (n = 109 Träger). Die Gründe für die Teilnahme sind vielfältig: Zum überwiegenden Teil gaben die Träger an, dass der Aufstiegsbonus ein neuer Ansatz zur Fachkräftegewinnung bzw. -bindung ist, mit dem sie positive Erwartungen verbinden (91 %). 81 % gaben an, dass das Programm finanziell attraktiv für die Träger ist. Rund die Hälfte der teilnehmenden Träger schätzten den Aufwand

(z. B. durch Antragsstellung, Steuerung) als angemessen ein (59 %) und hielten die begleitenden Angebote (z. B. Fortbildungen, Vernetzungen) für attraktiv (57 %). Nur ein kleiner Teil der Teilnehmenden verfügte bereits über einen ähnlichen Ansatz in der eigenen Trägerschaft (14 %) (s. Abbildung 1).

Die Gründe für die Teilnahme wurden in Telefoninterviews mit Trägervertreter*innen noch einmal vertieft abgefragt.⁶ Für eine Teilnahme spricht dabei neben der Anerkennung der einzelnen Leistung der Bonusfachkraft auch die Erwartung, dass ein Bonussystem positive Effekte („Motivationsschub“) auf das Team haben wird.

„Wenn eine Mitarbeiterin einfach einen Motivationsschub kriegt, dann wirkt sich das auch in den Teams aus. Die Teams werden in dem Themenbereich dann natürlich auch dementsprechend mitgenommen und profitieren dann auch, sag ich mal, von so einer positiven Energie einer Fachkraft.“ (Trägervertreter*in).

Im Hinblick auf mögliche längerfristige Effekte eines Bonussystems formulieren die Trägervertreter*innen positive Erwartungen für die Personalgewinnung/Personalbindung, die Qualitätsentwicklung sowie die Profilbildung der Einrichtung. So wird der Aufstiegsbonus als mögliches Mittel gegen Personalfluktuatation beschrieben.

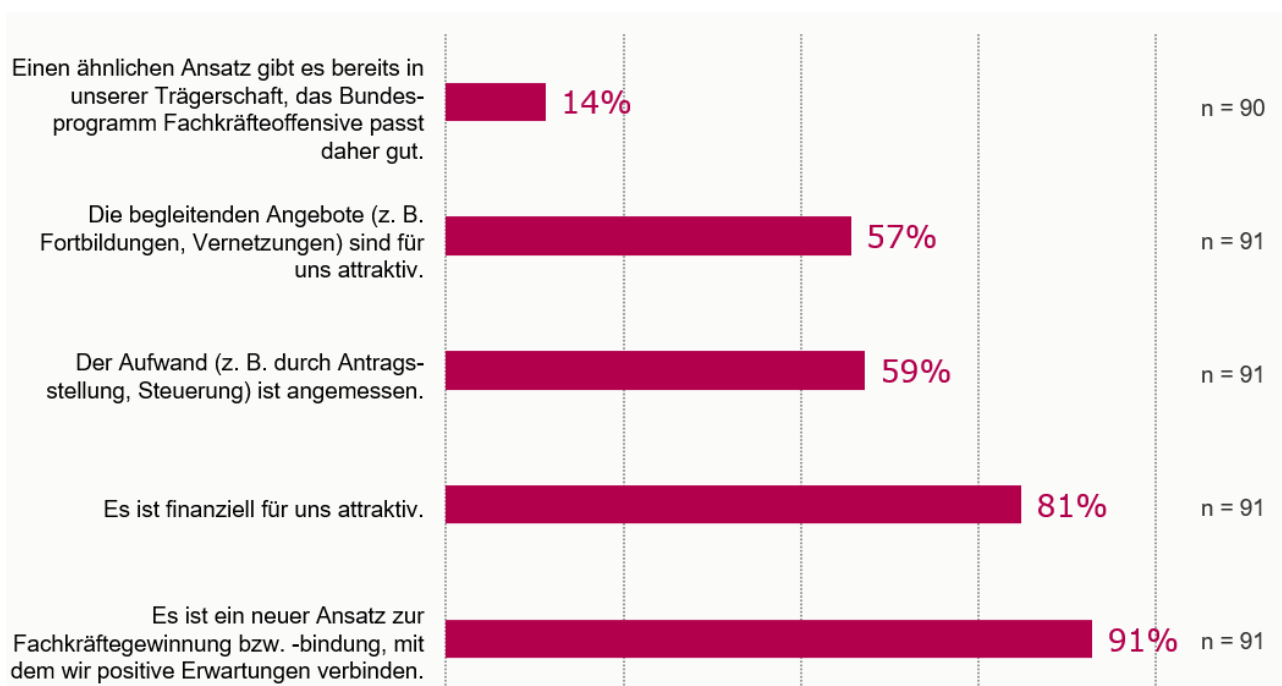


Abbildung 1. Zukünftige Pläne der Bonusfachkräfte

„Ich glaube, dass es ein sehr bindender Faktor ist. Weil bei uns haben wir durch die 90 Kitas haben wir eine sehr hohe Fluktuation und das ist dann manchmal gar nicht so einfach, da Kontinuität zu schaffen. Und ich glaube schon, dass das für die Einrichtungen ein Punkt ist, um auch die Fachkräfte an die Einrichtungen binden zu können.“ (Trägervertreter*in).

Die Qualität der Einrichtung steigt nach Einschätzung der Trägervertreter*innen durch die Qualifikation der Bonusfachkräfte und trägt zu einer verbesserten Außenwirkung der Einrichtung bei. Sowohl Kinder als auch Eltern würden von der Qualifikation der Fachkräfte mit Aufstiegsbonus profitieren und die Einrichtung insgesamt fachlich breiter aufgestellt sein.

„Also das wird sehr wohlwollend [...] von Eltern uns gespiegelt, dass dort eben tatsächlich eine Veränderung inhaltlich pädagogisch passiert. Und das denke ich schon ist natürlich auch irgendwo so ein Aushängeschild für die Kita.“ (Trägervertreter*in).

Im Hinblick auf eine stärkere Profilbildung der Einrichtung wird als weiterer Grund für die Teilnahme am Programm genannt, dass ein Bonus zur längerfristigen Stabilität beitragen kann, weil das Profil von einigen Fachkräften besonders geprägt wird und es diese zu halten gilt.

„Sondern, wenn ich jetzt natürlich sage, okay wir sind jetzt eine Kneipp-Einrichtung [...]. Und die, die (Anmerkung: die Bonusfachkräfte) wurden da auch dafür bezahlt dafür, dann behält man das Profil wahrscheinlich auch bei. Und sagt dann nicht, ja, okay in fünf Jahren, jetzt machen wir was Anderes.“ (Trägervertreter*in).

Gründe für die Nicht-Teilnahme an dem Programmbereich „Aufstiegsbonus“ waren nach den Ergebnissen der Online-Befragung ($n = 154$ Träger) für viele Träger der zu große Aufwand (40 %) ⁷, der sich durch Umsetzung und Steuerung für sie ergibt. Andere Gründe der Nicht-Teilnahme wurden seltener genannt. 28 % ($n = 152$) ⁸ nahmen nicht teil, weil sie keine positiven Wirkungen erwarteten, 25 % ($n = 151$) bewerteten das Programm als für sie nicht attraktiv, 14 % ($n = 151$) hielten die programmbegleitenden Angebote für nicht attraktiv. In 5 % ($n = 150$) der Trägerschaften gab es zum Befragungszeitpunkt bereits ähnliche Ansätze (s. *Abbildung 2*).

Damit wird deutlich, dass die Teilnahme an dem Bonusprogramm einerseits von den trägerbezogenen Rahmenbedingungen (die teilweise wiederum bundeslandspezifisch unterschiedlich sind), andererseits von personal- und organisationspezifischen Überlegungen geleitet werden.

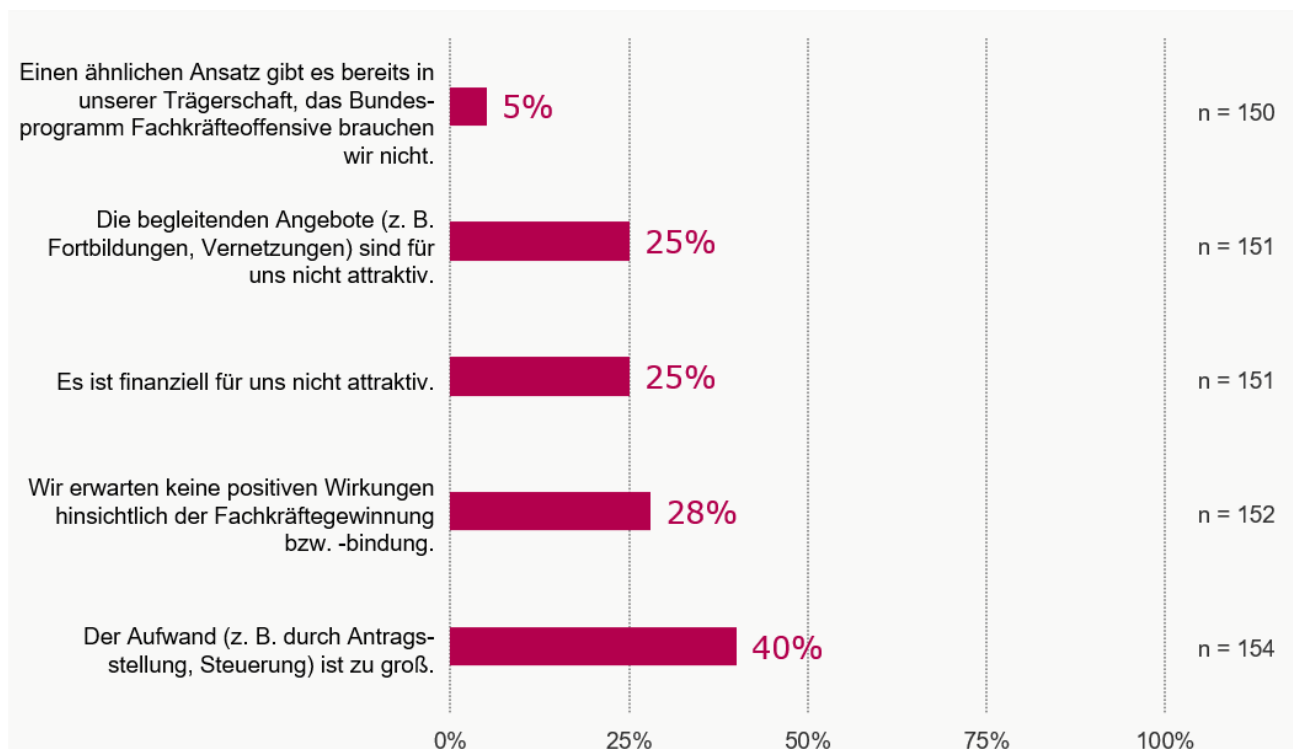


Abbildung 2. Häufigkeiten der Zustimmungen zu verschiedenen Gründen für die Nicht-Teilnahme an Programmbereich 3

3.2 Auswahl und Entscheidung

Die Entscheidung darüber, wer einen Bonus erhalten soll, wurde laut Trägerbefragung häufig nach Absprachen auf verschiedenen Ebenen getroffen. In drei Vierteln der Fälle (76 %) fiel die Entscheidung auf Empfehlung der Leitung. Bei immerhin 23 % berichteten die Träger, dass die Entscheidung auf Empfehlung des Einrichtungsteams getroffen wurde, wobei nicht gesagt werden kann, in welcher Form diese Empfehlung herbeigeführt wurde (Bewerbung, Abstimmung etc.). Sowohl die offenen Antworten in den Trägerbefragungen als auch die Telefoninterviews weisen darauf hin, dass oftmals wohl nicht transparent gemacht wurde, dass es einen Bonus gibt bzw. wer diesen bekommt. In 7 % der Fälle lag dem Träger das Bewerbungsschreiben einer Fachkraft vor.

3.3 Form des Bonus

In der überwiegenden Zahl der Fälle wird bei den Trägern, die sich in der Evaluationsstichprobe befinden, der Bonus als Zuschlag gewährt (87 %) und zwar im Durchschnitt in einer Höhe von monatlich 270,40 Euro (brutto) ($SD = 54.66$). Bei den Höhergruppierungen wird die Tarifgruppe S8b, in wenigen Fällen auch darüber, gewählt.⁹

Die Entscheidung Zuschlag oder Höhergruppierung wurde zumeist damit begründet, dass der Zuschlag finanziell vorteilhafter ist (42 %). Nur 8 % der Träger gaben an, dass eine Höhergruppierung finanzielle Vorteile habe. Allerdings konnte jeweils ein Viertel der Träger nicht einschätzen, welches Modell finanziell vorteilhafter ist. Für viele Träger kam eine Höhergruppierung nicht infrage, weil diese mit dem Finanzierungsvertrag der Kommune oder dem kirchlichen Träger nicht kompatibel sei bzw. die jeweiligen tarifrechtlichen Bestimmungen einer Höhergruppierung entgegenstünden (TVöD, KDVO). Auch wurde die Unklarheit bzgl. einer Verstetigung nach Programmende als Argument gegen eine Höhergruppierung angeführt. Weitere Gründe waren die einfachere Buchhaltung beim Bonus und eine bessere Steuerung des Aufstiegsbonus im Hinblick auf die Finanzierung und Verstetigung.

3.4 Befristung

Zwei Drittel der befragten Trägervertreter*innen gaben an, dass der Bonus in seiner aktuellen Form zeitlich befristet ist (67 %), 14 % konnten dies (noch) nicht einschätzen. Die unsichere Finanzierung nach Abschluss der Programmförderung im Bundesprogramm Fachkräfteoffensive drückt sich auch in den zukünftigen Planungen seitens der Träger aus (siehe Kapitel 7).

Auch in den Telefoninterviews wurde das Thema „Befristung“ von den Trägervertreter*innen erläutert. Zum einen wurde darauf hingewiesen, dass der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst keine Bonuszahlungen vorsehe und daher die kurzzeitige Finanzierung eines Aufstiegsbonus durch das Bundesprogramm zwar eine gute Möglichkeit sei, Fachkräfte mit besonderen Qualifikationen besser zu bezahlen. Einer Verstetigung würden sie aber mit offenen Fragen bzw. Zweifeln entgegensehen, weil dies tarifrechtlich bzw. aus den vorliegenden Verträgen mit den Kommunen bislang nicht darstellbar sei.

Zum anderen wurde berichtet, dass eine Verstetigung bereits geplant und den Fachkräften auch kommuniziert worden sei. Der Aufstiegsbonus solle also auch über die Laufzeit des Bundesprogramms hinaus Bestand haben. In vielen Fällen konnten jedoch auch in den Telefoninterviews die teilnehmenden Trägervertreter*innen noch nicht Auskunft darüber geben, ob und in welcher Form der Bonus nach Ende des Bundesprogramms weitergeführt werden kann.

4 Perspektiven der Bonusfachkräfte

Im folgenden Kapitel werden zentrale Ergebnisse aus der programmbegleitenden Evaluation (online-gestützte Befragung Zeitpunkt t0 sowie Telefoninterviews) vorgestellt, die die Perspektive der Bonusfachkräfte beleuchten.

4.1 Kompetenzen der Bonusfachkräfte in pädagogischen Handlungsfeldern

Im Rahmen der schriftlichen Befragung wurden die Bonusfachkräfte nach ihren Kompetenzen in zentralen pädagogischen Handlungsfeldern gefragt¹⁰. Hierbei zeigt sich, dass die Fachkräfte auf einer fünfstufigen Skala¹¹ ein hohes pädagogisches

Kompetenzniveau angeben ($M = 4.06$; $SD = 0.65$), und in vielen Arbeitsfeldern des pädagogischen Alltags über langjährige Berufserfahrung und/oder Qualifikationen verfügen, also nicht nur in dem Bereich, für den sie einen Bonus erhalten. Bemerkenswert ist, dass die Kompetenzen der Bonusfachkräfte von den Führungskräften noch einmal höher eingeschätzt wurden ($M = 4.31$; $SD = 0.57$). Damit werden die Fachkräfte, die in das Bonusprogramm aufgenommen wurden, überwiegend als hoch qualifizierte Fachkräfte mit langjähriger Berufserfahrung und wichtigen Funktionen und Aufgaben im Team angesehen.

4.2 Anerkennung und Motivation

Der Aufstiegsbonus hat das wesentliche Ziel, besonders leistungsstarke Fachkräfte für ihre wichtige Funktion in den Einrichtungen anzuerkennen und sie möglichst im Team zu halten. Diese Ziele werden von den Bonusfachkräften im Wesentlichen bestätigt. Überwiegend sind sie der Ansicht, dass ein Bonus dazu beiträgt, besonders gute Fachkräfte in den Teams zu halten. Sie bewerten ihn als Aufstiegsanreiz und empfinden ihn als an-

gemessen angesichts des zeitlichen und finanziellen Aufwands, den sie für Weiterbildungen auf sich genommen haben. Auch als Motivation für andere Fachkräfte im Team und im Hinblick auf die Profilbildung der Einrichtung ist ein Bonussystem aus ihrer Sicht sinnvoll. Im Durchschnitt stimmen die Bonusfachkräfte diesen Aspekten mit 4.41 Punkten ($SD = 0.57$) auf einer fünfstufigen Skala zu¹¹ (s. **Abbildung 3**).

In den Telefoninterviews wurden diese Aspekte näher erläutert. Zum einen wird der Bonus als gerechte Honorierung der außerordentlichen Leistungen – auch im Vergleich zu den Teamkolleg*innen – empfunden. Zum anderen wird es auch als Anspruch an das eigene professionelle Handeln, sich kritisch zu reflektieren und die Kompetenzen kontinuierlich zu vertiefen, bewertet.

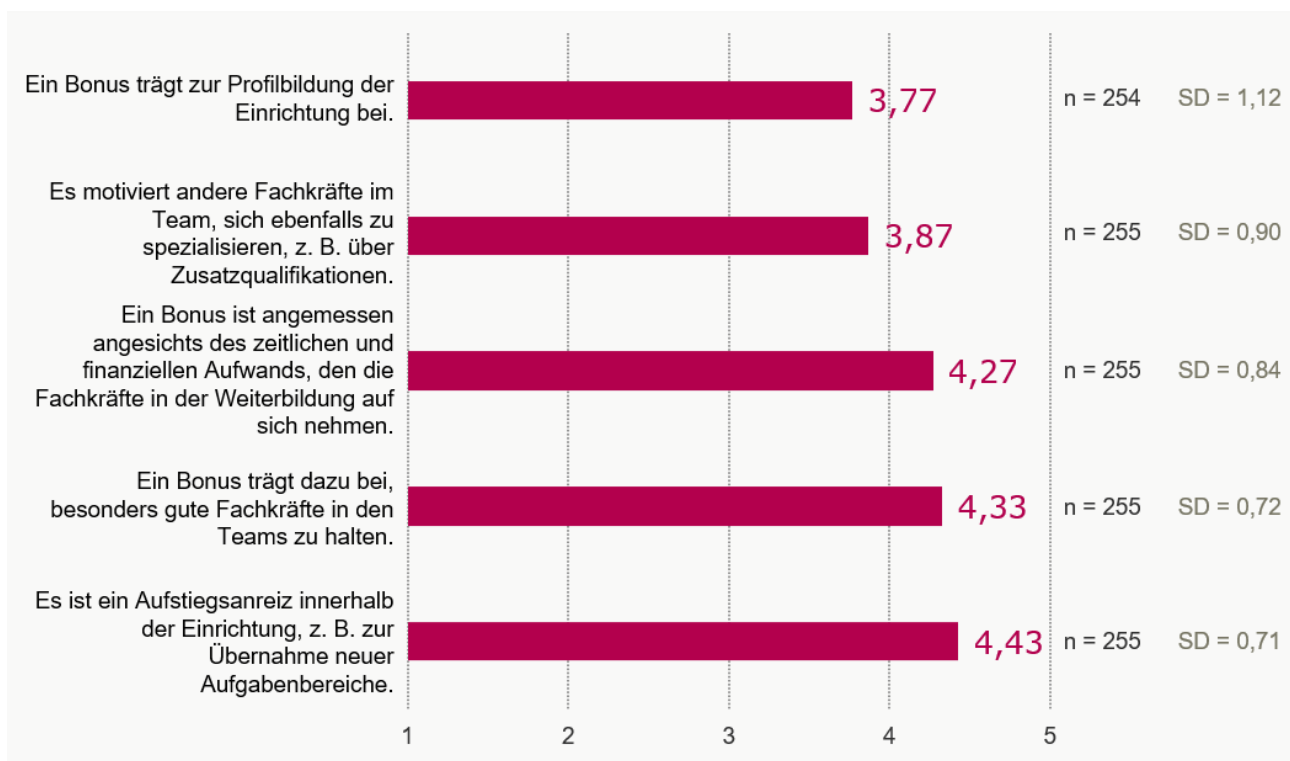


Abbildung 3. Anerkennung und Motivation

*„Wie soll man sagen, eine Wertschätzung, dafür, dass man mehr macht, mehr kann als andere. Dass die Qualität honoriert wird, die man jetzt hat.“ (Fachkraft mit Aufstiegsbonus; Funktion: Sicherheitsbeauftragte*r).*

„Für mich auf jeden Fall, dass man bestimmte Dinge kritisch hinterfragt. Dass man vielleicht auch ein bisschen aussortiert und einfach immer wieder sich reflektiert, was ist gut, was ist schlecht, was bringt uns weiter [...]“ (Fachkraft mit Aufstiegsbonus; Funktion: Sprachförderkraft²).

4.3 Aufgaben und Funktionen

Über die im Bundesprogramm genannten Aufgaben für Bonusfachkräfte hinaus wurden in den Telefoninterviews der besondere Mehrwert für das Team bzw. die Einrichtung betont. So wurden beispielsweise die Beratungstätigkeiten innerhalb der Einrichtung als sehr wertvolles Angebot für Familien beschrieben.

„Dass wenn Probleme oder Fragen zur Entwicklung von Kindern sind, dass da eine zusätzliche Fachkraft für da ist, die da halt intern unterstützen kann und nicht immer jemand von außen geholt werden muss (Fachkraft mit Aufstiegsbonus; Funktion: Beratung).

Im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit Familien werden auch die spezielle Qualifizierung bzw. die eigenen Zusatzkompetenzen als wertvoll für die Einrichtung bewertet. In dieser Hinsicht ist das Profil der Bonusfachkraft wie ein Aushängeschild der Einrichtung zu sehen.

„Und es ist natürlich auch so, dass man es nach außen kommunizieren kann, auch gegenüber den Eltern, dass man sagen kann: Wir haben da Leute, die sind da kompetent. Die können euch da unterstützen, was an die Hand geben, wenn ihr was braucht [...]“ (Fachkraft mit Aufstiegsbonus; Funktion: Sprachförderkraft¹²).

Im Hinblick auf die Außenwirkung wird die Funktion einer spezialisierten Bonusfachkraft auch in den Kontext der Nachwuchsförderung gesetzt. So sei ein Träger, der pädagogischen Fachkräften einen Aufstiegsbonus für eine bestimmte Tätigkeit bezahlt, attraktiver für die Bewerber*innen.

„Also wenn sich das natürlich auch rumspricht, dass die Einrichtung oder der Träger sich halt dafür auch eingesetzt hat, dass man an dem Programm teilnimmt und quasi den Mitarbeitern noch was Gutes tun kann für die Arbeit, die sie leisten [...]. Das ist ein großer Pluspunkt für die Einrichtung und auch zu sagen ja da bewerbe ich mich.“ (Fachkraft mit Aufstiegsbonus; Funktion: Praxisanleitung).

Damit wird aus den Telefoninterviews deutlich, dass die Bonusfachkräfte einerseits selbstbewusst

mit ihren erworbenen Kompetenzen und Qualifikationen umgehen und es andererseits ein Konzept in der Einrichtung braucht, um diese auch wirkungsvoll einzusetzen bzw. nach außen zu kommunizieren. Zur Analyse der Faktoren, die zu der besonderen Funktion der Bonusfachkräfte in den Einrichtungen beitragen, wurden aus den Daten der online-gestützten schriftlichen Befragung (Zeitpunkt t0) in einem Regressionsmodell sowohl einrichtungsspezifische als auch personenbezogene Faktoren einbezogen. Wird die Kompetenzeinschätzung (siehe Kapitel 4.1) als Indikator für die Bedeutung verwendet, den diese Fachkraft im Team hat (u. a. hinsichtlich Qualität/Profil), so zeigt sich, dass zwei Faktoren hierauf einen signifikanten Einfluss haben: Der berufliche Ehrgeiz der Fachkraft sowie die Zielklarheit und Aufgabenverteilung im Team. Soziodemografische Merkmale (Alter, Geschlecht, Berufserfahrung, Migrationshintergrund) haben dagegen keinen signifikanten Einfluss auf die Vorhersagekraft (s. *Abbildung 4*).

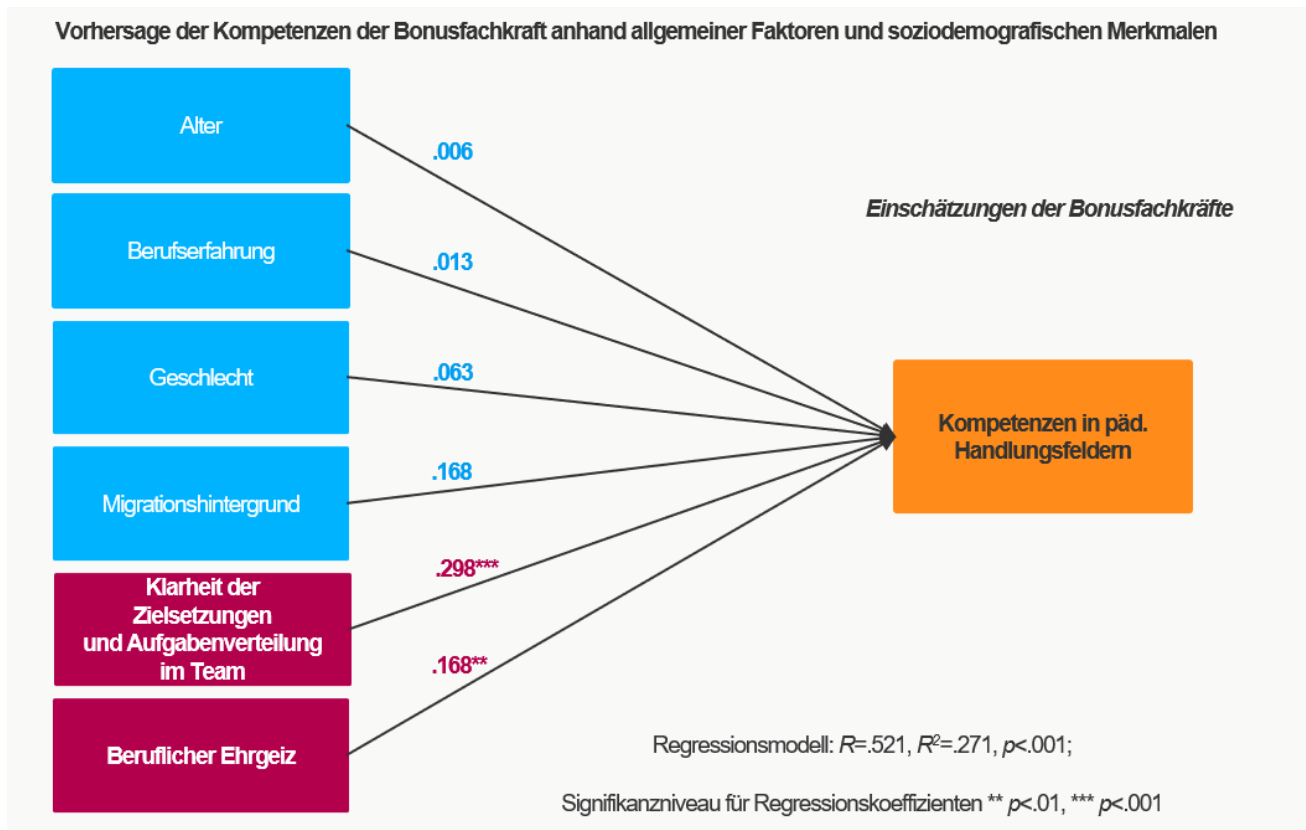


Abbildung 4. Einflussfaktoren auf die Selbsteinschätzungen der Kompetenzen

Damit werden die Auskünfte der interviewten Bonusfachkräfte (Telefoninterviews) inferenzstatistisch bestätigt: Sie sehen sich selbst als wertvolle Unterstützung der Team- und Qualitätsprozesse in den Einrichtungen an und empfinden den Bonus daher als angemessene Wertschätzung für die Aufgaben und Verantwortung, die sie übernehmen. Zugleich verweist das Regressionsmodell auch auf die Bedeutung klarer und gut funktionierender Teamstrukturen hinsichtlich vereinbarter Ziele und Aufgaben. Die erworbenen Qualifikationen der Bonusfachkräfte bzw. ihre fachspezifischen Kompetenzen können sich nur entfalten, wenn hierfür die Rahmenbedingungen, u. a. klare Zuständigkeiten und Zeitkontingente, vorhanden sind. Das Beispiel der Praxisanleitungen zeigt, dass aus der Sicht der Bonusfachkräfte, die für diesen Bereich zuständig sind, der ‚Dreiklang‘ bestehend aus Qualifizierung, Freistellung und Bonus als besonders zielführend gesehen wird.

5 Perspektiven der Leitungskräfte

Im folgenden Kapitel werden zentrale Ergebnisse der Leitungsbefragung (online-gestützte Befragung Zeitpunkt t0 sowie Telefoninterviews) im Hinblick auf das Bonusprogramm zusammengefasst.

5.1 Qualitäts- und Personalentwicklung

Ebenso wie die Bonusfachkräfte selbst sind viele der befragten Leitungskräfte der Ansicht, dass ein Bonussystem ein Mittel sein kann, um besonders leistungsfähige und -bereite Fachkräfte im Team anzuerkennen, ihre Leistungen hinsichtlich Qualitäts- und Personalentwicklung wertzuschätzen und sie für die Tätigkeiten (und damit auch den Verbleib in der Einrichtung) zu motivieren. Den in Kapitel 4.2 aufgeführten Aspekten stimmen sie auf einer Skala von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (stimme vollständig zu) durchschnittlich mit 4.42 Punkten ($SD = 0.57$) zu¹¹.

Die Begründungen dafür, wen sie für die Bonuszahlung im Team ausgewählt haben, sind dabei recht unterschiedlich.

Zum einen wurden die Entscheidungen im Kontext der Fachkräfteoffensive getroffen, also die für die Ausbildung von zukünftigen Fachkräften (Praxisanleitung im Rahmen der praxisintegrierten vergüteten Ausbildung) zuständigen Fachkräfte im Team mit dem Aufstiegsbonus zu honorieren. Dies erklärt, warum laut Monitoringdaten der größte Anteil bei den Funktionen „Praxisanleitung“ liegt (29 %). Zum anderen wurden die Fachkräfte aber auch nach den aus Leitungssicht besonders zukunftsorientierten Aufgaben (Konzeptions-/Qualitätsentwicklung) sowie profilbildenden Tätigkeiten ausgewählt.

Für die Leitungskräfte ist die Möglichkeit der Bonuszahlung vorteilhaft im Hinblick auf die Besetzung anspruchsvoller Stellen oder besonders verantwortungsvoller Aufgaben. Die Suche nach besonders engagierten Fachkräften sei, so die Einschätzung der befragten Leitungskräfte, ohne ein solches Anreizsystem teilweise mühsam, weil sich die Fachkräfte zurecht die Frage stellen würden, warum sie diese besonderen Anstrengungen dauerhaft auf sich nehmen sollten.

5.2 Profilbildung der Einrichtung

Grundsätzlich wird ein Bonussystem durchaus als Möglichkeit gesehen, das Profil der Einrichtung zu stärken bzw. Fachkräfte, die zur Profilbildung beitragen, hierfür speziell zu belohnen. Allerdings ist diese Einschätzung dadurch geprägt, dass das Bonussystem von der Finanzierung seitens des Trägers abhängig ist und diese – zunächst für die Laufzeit des Bundesprogramm – befristet ist. Eine längerfristige Profilbildung ist in dieser Hinsicht daher noch nicht absehbar.

Neben der Frage, wie lange ein Bonus gezahlt werden kann, gibt es einen zweiten Aspekt, der die Profilbildung bestimmt: Zum Zeitpunkt der Befragung scheint das Bonussystem nur in Ausnahmen bereits breit kommuniziert worden zu sein (siehe Kapitel 6.2).

Solange die finanzielle Anerkennung eine Fachkraft dazu veranlasst, sich für das Projekt einzubringen und in der Einrichtung zu bleiben, wirkt der Bonus profilstärkend, auch wenn er weder nach innen (Team) noch nach außen (Eltern, externe Dritte) bekannt gemacht wird. Ist die Stelle aber

neu besetzen und ist ein Bonus für spezielle Qualifikationen und Tätigkeiten nicht transparent, ist sein Beitrag auf die Profilbildung – z. B. im Hinblick auf zukünftige Perspektiven der Fachkräfte im Team (Weiterbildungs-/Qualifizierungsentscheidungen) oder auch für die Gewinnung neuer, spezialisierter Fachkräfte, gering.

Gegenwärtig richten sich die Strategien auf Leitungs- und Trägerebene damit eher auf eine indirekte Wirkung des Bonussystems für die Profilbildung der Einrichtung. Es überwiegt das Motiv, eine bestimmte Fachkraft im Team für ihre Leistung zu belohnen, dies mit einem Bonus anzuerkennen und sie damit auch zu motivieren, der Einrichtung erhalten zu bleiben.

6 Bewertung des Programms

6.1 Allgemeine Bewertung des Bonus

Insgesamt bewerten die Träger den Aufstiegsbonus recht positiv. Dabei finden die Aussagen „Die Motivation der Bonusfachkraft ist gestiegen“ ($M = 4.31$; $SD = 0.79$), „Die Arbeitszufriedenheit der Bonusfachkraft ist gestiegen“ ($M = 4.28$; $SD = 0.88$) sowie „Der Bonus trägt zur Bindung der Fachkräfte bei“ ($M = 4.22$; $SD = 0.90$) die größte Zustimmung auf der fünfstufigen Skala mit Zustimmungsratings von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft vollständig zu).

Allerdings geben die Träger auch an, dass der Bonus nur ein erster Schritt sei und generell eine bessere Vergütung notwendig sei ($M = 4.34$; $SD = 1.09$). Auch geben sie zu bedenken, dass es Standards für ein Bonusmodell brauche, damit es nicht beliebig werde ($M = 4.00$; $SD = 1.32$).

Die geringsten Zustimmungswerte findet die Aussage, dass die Konkurrenz innerhalb des Teams gestiegen sei ($M = 2.51$; $SD = 1.25$), wobei die statistischen Kennwerte durchaus auf unterschiedliche Einschätzungen hinweisen (Varianz). Ob dies darauf zurückzuführen ist, dass das Bonussystem im Team noch gar nicht bekannt gemacht wurde (siehe Kapitel 6.2) oder ob Teams bzw. einzelne Fachkräfte auf ein solches Bonussystem tatsächlich unterschiedlich reagieren, kann aus den vorliegenden Daten nicht geschlussfolgert werden (s. *Abbildung 5*).

Grundsätzlich sind die Träger ($n = 91$) mit der Umsetzung und Steuerung des Programms „Aufstiegsbonus“ zufrieden. Aus ihrer Sicht erhöht dies die Bindung der Fachkräfte im Team (89 %), damit wird aus Trägersicht eines der Hauptziele des Programmbereichs erfüllt (siehe Kapitel 3.1). 71 % der Träger geben an, dass sie die Maßnahme bei der Organisations- und Personalentwicklung unterstützt; 70 % sehen einen Bonus als Stärkung im Wettbewerb um gute Fachkräfte. Nicht eindeutig wird der Aspekt der Arbeitszufriedenheit im Team bewertet. 60 % der Trägervertreter*innen gehen davon aus, dass die Zufriedenheit durch den Bonus steigt, 15 % halten dies für nicht zutreffend; 25 % können die Wirkung auf die Arbeitszufriedenheit im Team nicht einschätzen (s. *Abbildung 6*).

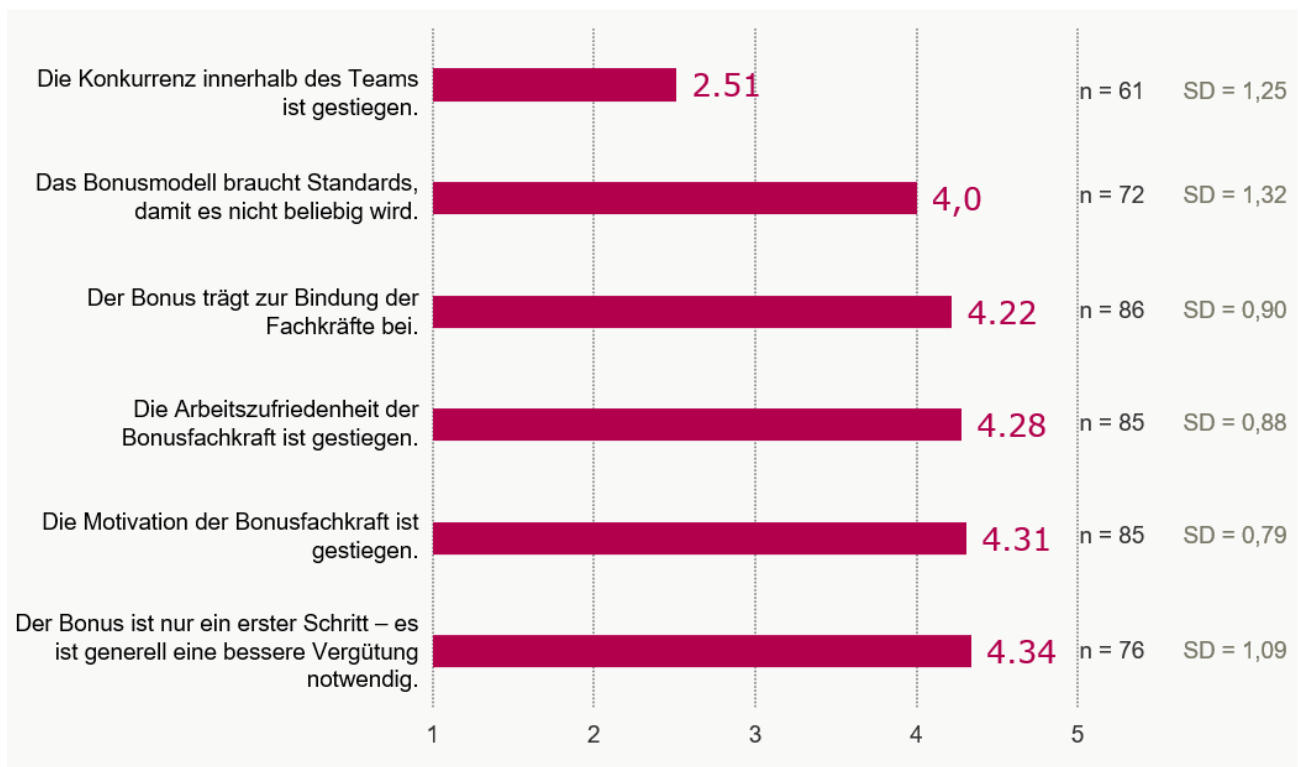


Abbildung 5. Bewertung des Aufstiegsbonus

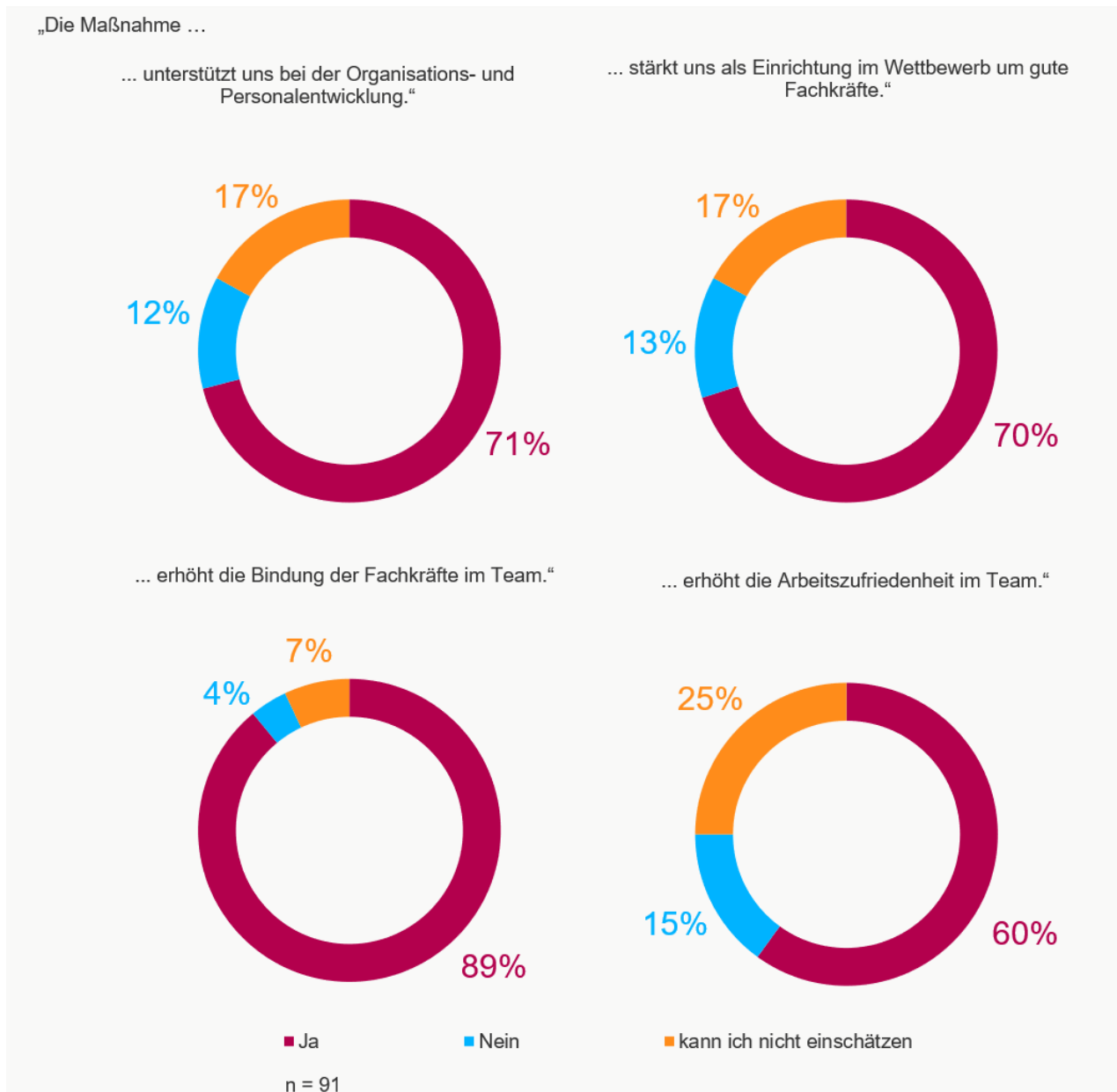


Abbildung 6. Zufriedenheit mit dem Aufstiegsbonus

Stellt man die Perspektiven der beteiligten Akteur*innen gegenüber (360°-Analysen, t0), so zeigt sich, dass Führungskräfte und Bonusfachkräfte dem vorhandenen Bonusmodell hochsignifikant mehr zustimmen, als die Trägervertreter*innen (s. *Abbildung 7*).

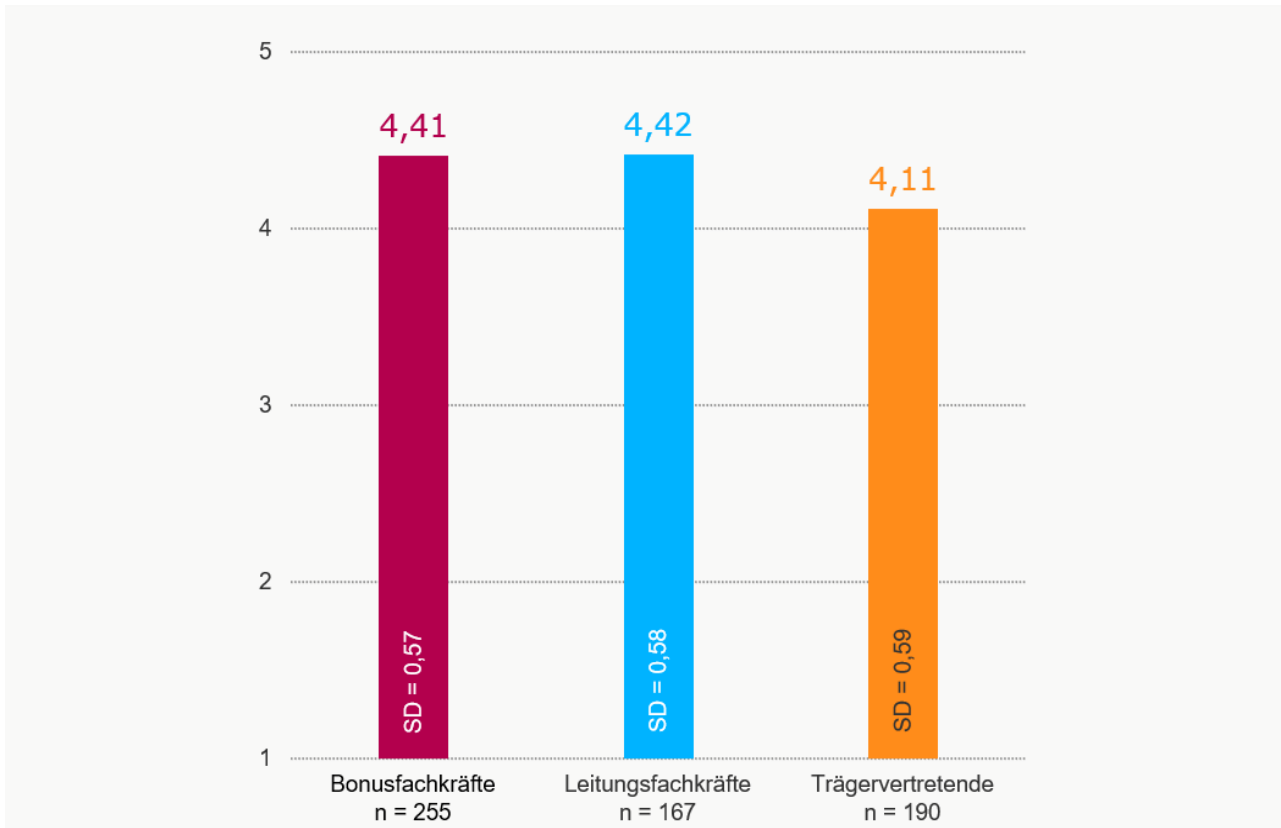


Abbildung 7. Zustimmung zum Bonusmodell aus verschiedenen Perspektiven

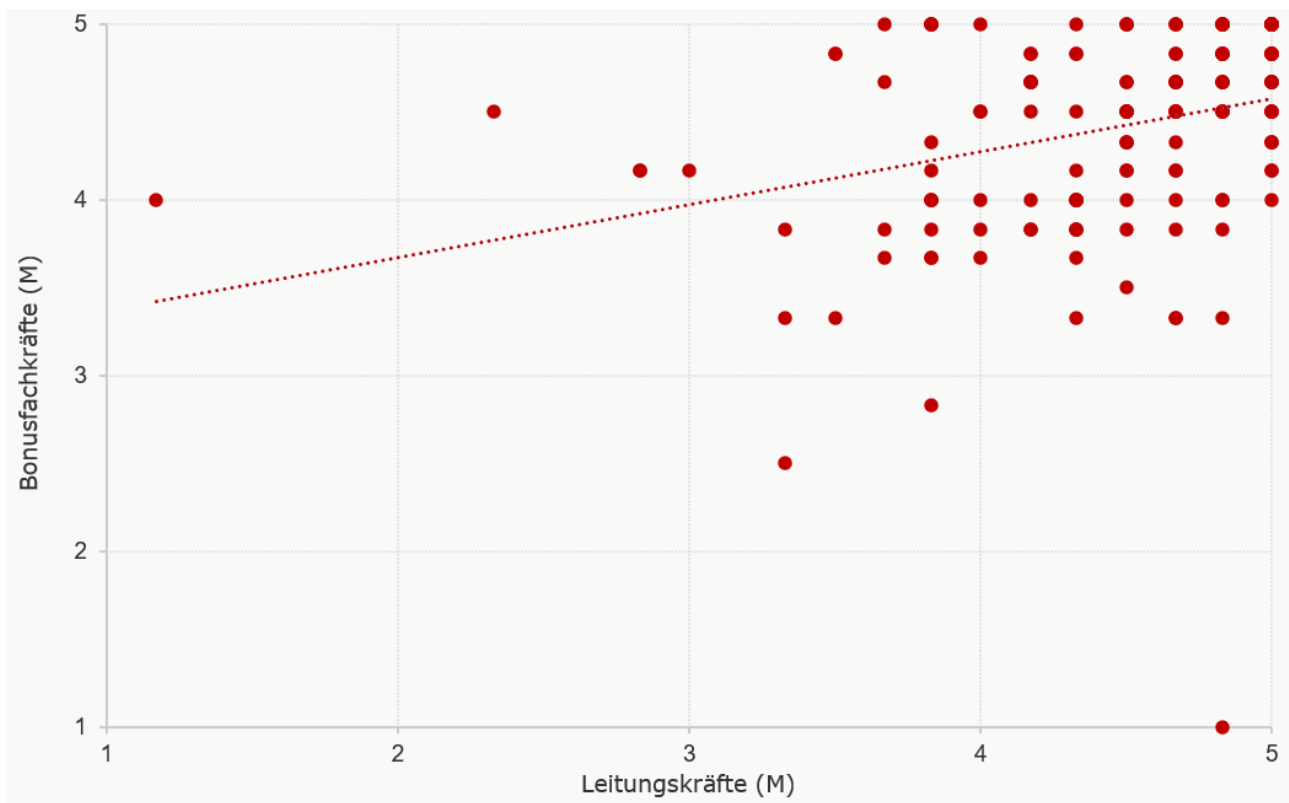


Abbildung 8. Zusammenhängende Einschätzungen von Bonusfachkräften und ihren Leitungskräften

Weitere Zusammenhangsanalysen zeigten, dass diese unterschiedlichen Einschätzungen auch innerhalb eines 360°-Zirkels bestehen, also zwischen den Personen, die in direkten Arbeitsbeziehungen zueinander stehen¹³: Die Einschätzung der Bonusfachkräfte und Leitungskräfte zum Bonus steht in einem statistisch signifikanten Zusammenhang, die der Trägervertreter*in und der Bonusfachkräfte dagegen nicht (s. *Abbildung 8*).

Die Auswertung der Telefoninterviews gibt weiteren Aufschluss über die Gründe der positiven Gesamtbewertung der Bonusfachkräfte und Leitungskräfte.

Die Leitungskräfte berichten von einem motivierenden und anerkennenden Charakter des Aufstiegsbonus auf die Fachkräfte, die diesen erhalten. Aufgrund der besseren Bezahlung der Fachkräfte mit Aufstiegsbonus im Vergleich zu anderen Kolleg*innen findet eine Anerkennung des besonderen Engagements der Fachkräfte und der damit verbundenen Verantwortung für die Einrichtung statt.

„Es ist auf jeden Fall eine Wertschätzung für die Fachkräfte selber, die haben mehr Arbeit durch das Anleiten von Auszubildenden, das ist eine Herausforderung. Und wenn sie dafür Geld bekommen ist der Anreiz oder die, sage ich mal, die Wertschätzung da.“ (Leitungskraft).

„Es ist einfach mal eine gerechte Vergütung und Wertschätzung dessen, was diese Beiden schon vorher geleistet haben und wird dem Engagement gerecht, dass sie einfach jeden Tag mit in diese Arbeit bringen.“ (Leitungskraft).

Die positive Bewertung der Leitungskräfte erfolgt auch mit Blick auf die Wirkung des Aufstiegsbonus auf die Qualitäts- und Personalentwicklung in den Einrichtungen. So führten die absolvierten Weiterbildungen beispielsweise als Praxisanleiter*in zu einer besseren Anleitungsgüte und damit zu einer Qualitätsschwung der Einrichtung. Auch andere Zusatzqualifikationen und Spezialisierungen sorgen dafür, dass die Kita-Teams, aber auch Kinder und Eltern, von den Kompetenzen der Bonusfachkräfte profitieren.

„Dass sich einzelne Mitarbeiter da profilieren können - auch in Bereichen, die ihnen liegen und ihnen Spaß machen. Und das ist natürlich eine unglaubliche Bereicherung für die Kinder und auch für die Elternschaft und dann für die Besetzung unseres Hauses.“ (Leitungskraft).

Mit Blick auf die zukünftige Profilentwicklung der Einrichtungen und den zunehmenden Bedarf an Nachwuchskräften wird die Ausbildungsqualität im Lernort Praxis als besonderer Wettbewerbsfaktor genannt – dies wird unterstützt durch ein Bonus-system für die Anleitungen.

„Oder je mehr das auch über die Auszubildenden und über die Schulen nach außen getragen wird, wie wir das umsetzen, oder wie wir damit arbeiten, hat das glaube ich schon noch damit zu tun, ob wir in den nächsten Jahren wirklich Auszubildende in unsere Einrichtung bekommen und ich glaube, dass das schon, ja, etwas ausmacht, wenn man als Bewerberin weiß, Mensch, hier wird der Fokus auf Ausbildung gelegt und ja, entsprechend organisiert.“ (Leitungskraft)

Nicht nur im Hinblick auf die Gewinnung zusätzlicher Fachkräfte über die PiA-Ausbildung, sondern auch für die Gewinnung qualifizierten Personals von außen oder aus dem eigenen Team heraus, wird der Fachkräftebonus als hilfreich bewertet. Die für Leitungskräfte oftmals schwierige Suche nach Spezialist*innen im Team, die einen Teil der Leitungsaufgaben, beispielsweise in der Anleitung oder in der kollegialen Beratung, übernehmen können, würde damit erleichtert.

„Und also es ist leichter jemand zu finden, der das machen möchte [...] für mich als Leitung ist es einfacher zu sagen, würdest du das tun, als dass ich mir jemand aussuche und der bekommt halt vielleicht naja die Aufgabe, die einfach ein bisschen anstrengender ist als alle anderen.“ (Leitungskraft).

Diese Perspektive deckt sich weitgehend mit der Bewertung der Fachkräfte, die einen Bonus bekommen, wie in den Telefoninterviews im Rahmen der Evaluation geäußert wurde. So berichten die Bonusfachkräfte davon, dass sie den Bonus als Wertschätzung für die besondere Qualität oder Belastung ihrer Arbeit erleben. Auch wird dieser angesichts oftmals langer und aufwendiger Zusatzqualifikationen als gerechtfertigt empfunden.

„Dass es ein Stückweit noch eine Anerkennung ist für das was wir zusätzlich machen.“ (Fachkraft mit Aufstiegsbonus; Funktion: Praxisanleitung).

„Für mich persönlich [...] war es ein willkommenes Dankeschön für meine Leistung und das Engagement, was ich da in diese Fortbildung gesteckt habe.“ (Fachkraft mit Aufstiegsbonus; Funktion: Umsetzung naturwissenschaftliche Bildung).

6.3 Spezielle Aspekte

Angesichts der insgesamt positiven Bewertungen des Bonus stellt sich die Frage, welche kritischen Aspekte auf Träger- und Leitungsebene genannt werden. Die vergleichenden Analysen weisen darauf hin, dass es auf Träger- und Leitungsebene nicht eine Frage der persönlichen Anerkennung der Bonusfachkraft, ihrer Kompetenzen und Leistungen ist, die die Bewertung des Bonus beeinflussen, sondern dass es vielmehr grundlegendere Aspekte gibt, die die Bewertung des Aufstiegsbonus erschweren. Diese werden im folgenden Kapitel behandelt.

(1) **Der Gerechtigkeitsaspekt: Widerspricht ein Bonussystem der Teamkultur in Kindertageseinrichtungen?**

Im Rahmen der online-gestützten Befragung (Zeitpunkt t0) wurden auch mögliche kritische Aspekte

des Bonussystems abgefragt. Dabei zeigte sich, dass insbesondere die Träger darauf hinweisen, dass sie vor eine schwierige Entscheidung gestellt werden, wer den Bonus erhält und wer nicht.

Der Gerechtigkeitsaspekt kommt noch deutlicher in einem weiteren Item zur Geltung – so verweisen Träger und teilweise auch Leitungen darauf, dass alle Aufgaben in einem pädagogischen Team mit hohen Anforderungen verbunden sind („besondere Aufgaben“) und ein Bonussystem diesem egalitär geprägten Teamgedanken widerspricht (s. *Abbildung 9*).

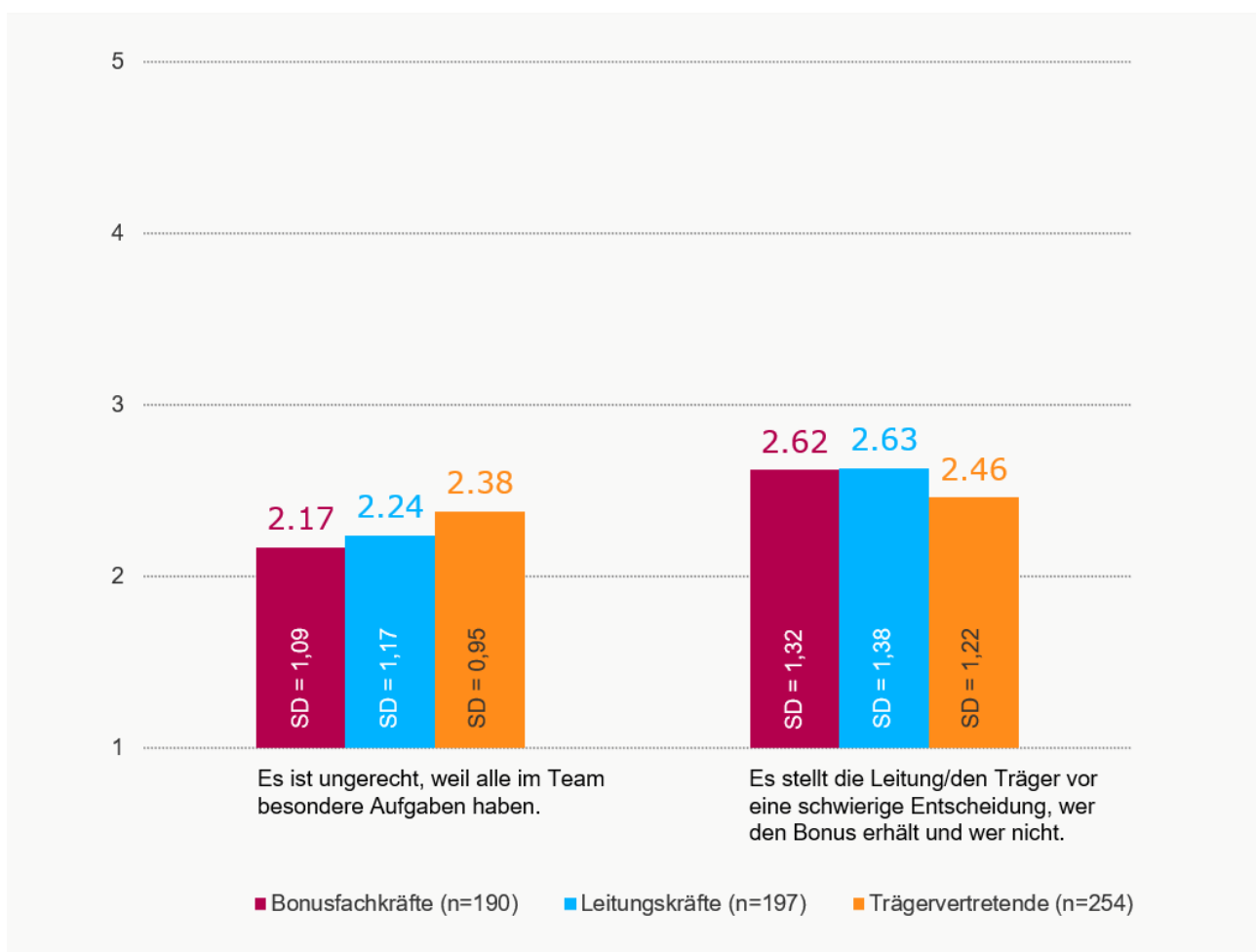


Abbildung 9. Verschiedene Perspektiven auf die Entscheidungssituation zur Bonuszahlung

Das in einem Bonussystem als Leistungs- und Motivationsanreiz durchaus ein Problem liegen kann, kommt auch in den Telefoninterviews zur Sprache, wobei hier eher das Nutzen der günstigen Gelegenheit (die zur Verfügung gestellten Mittel im Rahmen des Bundesprogramms Fachkräfteoffensive) den Entscheidungsprozess geprägt hat.

*„[...] weil man einfach die Situation jetzt nutzen muss zu sagen, wir haben jetzt eine gewisse Zeit wo wir diese Anerkennung machen können [...]“ (Trägervertreter*in).*

Problematisch wird ein Aufstiegsbonus dann gesehen, wenn dies vor allem in kleinen Einrichtungen dazu führen kann, dass die Bonusfachkraft damit ein höheres monatliches Entgelt bekommt als die Einrichtungsleitung selbst. In diesem Zusammenhang wurden auch in dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst angelegten Ungerechtigkeiten der tariflichen Staffeln bzw. die begrenzten Möglichkeiten einer ausdifferenzierten Entlohnung der Fachkräfte angesprochen.

*„[...] Und wenn ich dann noch Mitarbeiter habe, die einen Aufstiegsbonus kriegen, dann kriegen diese also in einer kleinen Einrichtung mehr als die Leitung, dann entstehen da wieder neue Schiefen [...]“ (Trägervertreter*in).*

(2) Der Entscheidungsaspekt: Wer soll über den Bonus entscheiden und wie welche Entscheidungskriterien zählen?

Eine etwas andere Frage richtet sich darauf, wer die Entscheidung zum Fachkräftebonus treffen sollte bzw. auch, wie überhaupt das Verfahren der Bonusvereinbarung zu regeln ist. In der Evaluation zum Bundesprogramm Fachkräftegewinnung und -bindung wurden unterschiedliche Begründungen dafür gegeben, welche Fachkräfte einen Bonus bekommen sollten, beispielsweise:

- Kürzlich abgeschlossene Qualifizierungen honorieren (z. B. für spezielle Funktionen im Team);
- die Praxisanleitung im Rahmen der PiA-Ausbildung professionalisieren und im Team verstetigen (z. B. als Ergänzung des Programmbereichs 2 der Fachkräfteoffensive „Qualifizierung und Freistellung der Praxisanleitung“);

- das Profil der Einrichtung weiterentwickeln, um sich im Wettbewerb zu behaupten (z. B. im Hinblick auf Inklusion, spezielle Bildungsbereiche oder Familienberatung).

In der Zusammenschau der Begründungen wurde deutlich, dass es sich – auch aufgrund der genannten, relativ kurzen Entscheidungsfristen im Rahmen des Bundesprogramms – oftmals eher um Ad-hoc-Entscheidungen handelte. Damit lag zum Entscheidungszeitpunkt weder ein Konzept zum Bonussystem bzw. zur Bonusverteilung vor, noch ein transparentes Verfahren, wie die Entscheidung zustande kommt. Aus den Telefoninterviews wird deutlich, dass die Entscheidung für den Bonus – im Rahmen des Bundesprogramms – sowohl als gemeinsame Entscheidung von Träger und Leitung sowie auch als Entscheidung von Leitung und Fachkräften (die den Bonus erhalten) getroffen wurde. Ein Konzept zur Entscheidungsfindung, die beispielsweise eine Bewerbung der Fachkräfte mit entsprechenden Qualifikationsnachweisen und Zielvereinbarungen für besondere Aufgaben und damit eine transparente, längerfristige Planungssicherheit beinhalten würde, ist damit praktisch nicht vorhanden. Dass dieses aber grundsätzlich notwendig sei, um das Instrument eines Bonussystems in den oben genannten Zielsetzungen (Anerkennung, Qualitätsentwicklung, Bindung Fachkräfte) zu rechtfertigen, wird insbesondere von den Trägervertreter*innen angeführt, die sich gegen die Teilnahme an dem Programmbereich 3 („Aufstiegsbonus“) entschieden hatten (siehe Kapitel 3.1).

(3) Der Bindungsaspekt – können spezialisierte Fachkräfte durch einen Bonus gehalten werden?

Ein wichtiges Ziel des Aufstiegsbonus ist es, besonders qualifizierte Fachkräfte länger im Team halten zu können. Nach Einschätzung der beteiligten Träger, Leitungskräfte und Bonusfachkräfte zum Zeitpunkt t0 gibt es hierzu unterschiedliche Einschätzungen (s. *Abbildung 10*).

Ob die Bonusfachkräfte längerfristig in der Einrichtung bleiben, ist aus verschiedenen Gründen schwer zu beurteilen. Zum einen ist der im Rahmen des Bundesprogramms Fachkräfteoffensive gezahlte Bonus zeitlich befristet und läuft zu Ende des Jahres 2021 aus. Die Bonusfachkräfte wissen daher zumeist nicht, ob eine Fortführung des Bonus möglich ist und in welcher Höhe bzw. Form dies von Trägerseite realisiert wird. Nach ihren Zukunftsplänen gefragt, antworteten zum Zeitpunkt t1 (Frühjahr 2021) allerdings 80 % (n = 112) der Bonusfachkräfte, dass sie sie weiterhin als Bonusfachkraft in ihrer derzeitigen Einrichtung tätig sein

möchten. Nur 6 % (n = 112) gaben an, dass sie in eine andere Einrichtung wechseln möchten und 5 % (n = 110) sagten aus, dass sie nicht mehr als Bonusfachkraft tätig sein möchten, weil sie z. B. andere berufliche Tätigkeiten ausüben möchten. Damit zeigt sich zumindest, dass die befragten Fachkräfte mit der ihnen übertragenen Aufgabe (Anleitung etc.) zufrieden sind und sie überwiegend bereit sind, sich in dieser Form weiterhin zu engagieren (s. *Abbildung 11*).

Ob sie allerdings als spezialisierte Fachkraft auf den monatlichen Bonus, den sie nun schon 1–2 Jahre erhalten haben, verzichten werden („Variante A: Bindung ohne Bonus“) oder ob diese Aussage nur unter der Prämisse, dass weiterhin ein Bonus gezahlt wird („Variante B: Bindung mit Bonus“), Bestand hat, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden. Ebenfalls offen ist die Frage, ob die Veränderungsbereitschaft vielleicht sogar steigt („Variante C: Karriereorientierung“), wobei hier wiederum zwei Subvarianten vorstellbar wären. Zum einen gäbe es die „Variante C1: Karriere

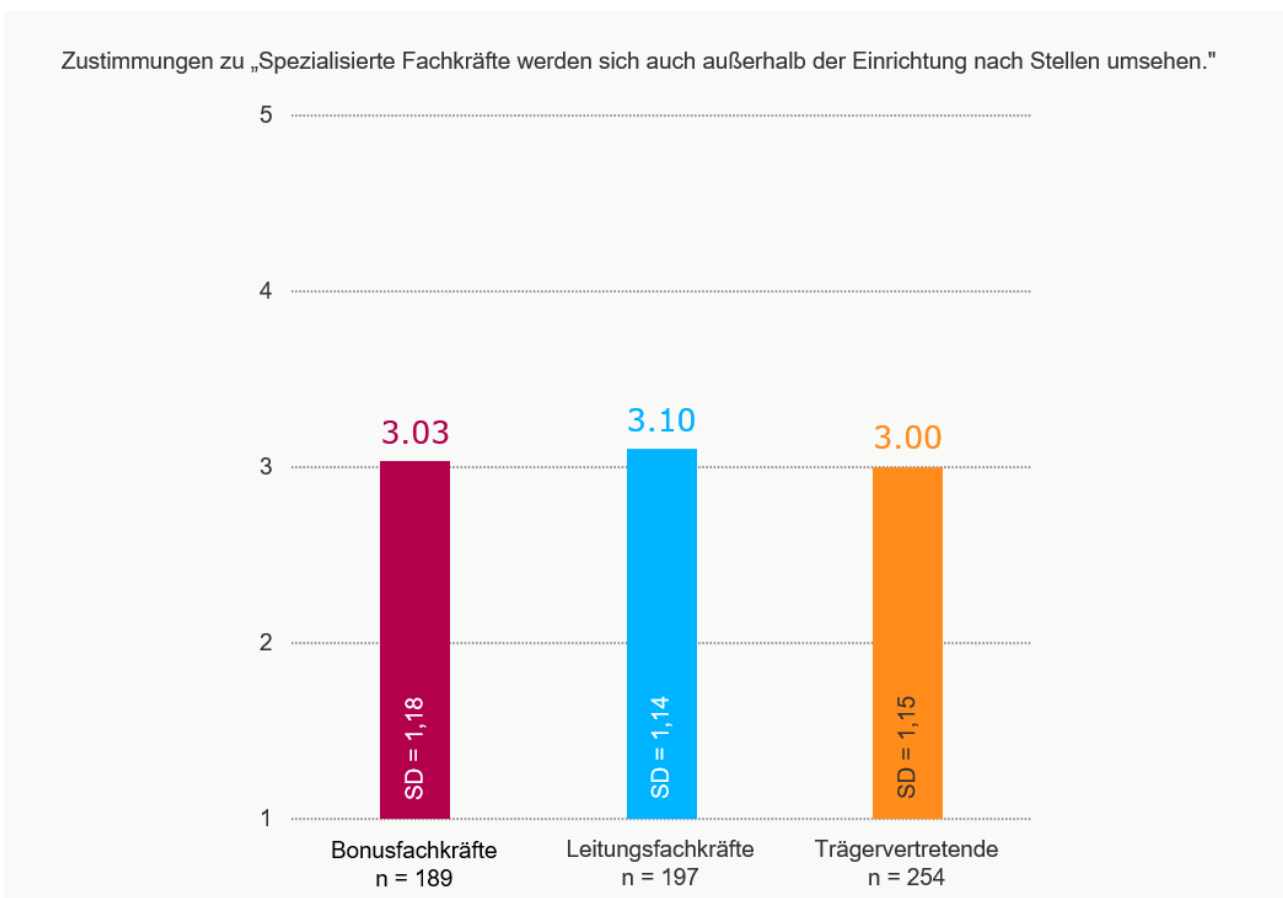


Abbildung 10. Verschiedene Perspektiven auf die Bindung spezialisierter Fachkräfte

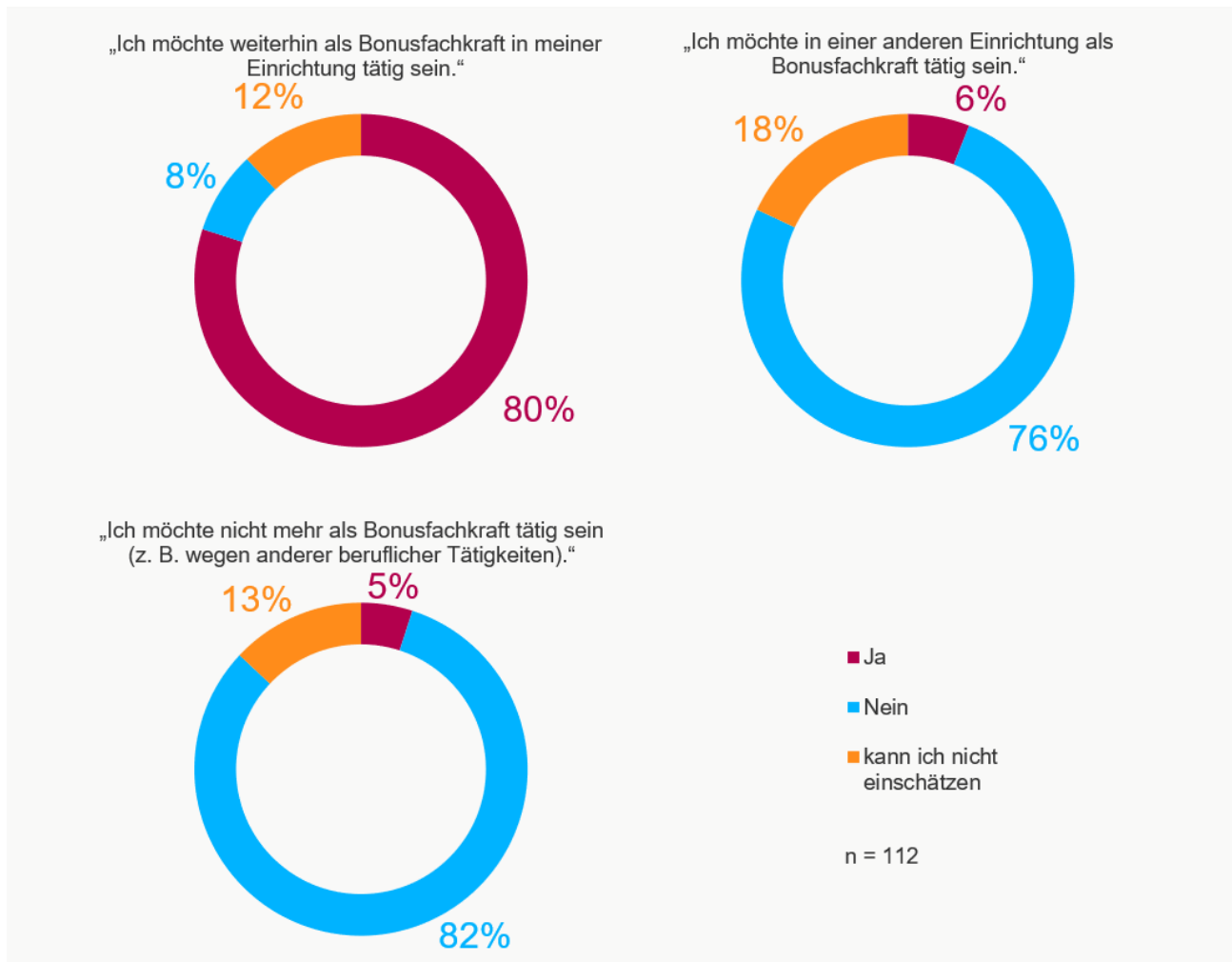


Abbildung 11. Zukünftige Pläne der Bonusfachkräfte

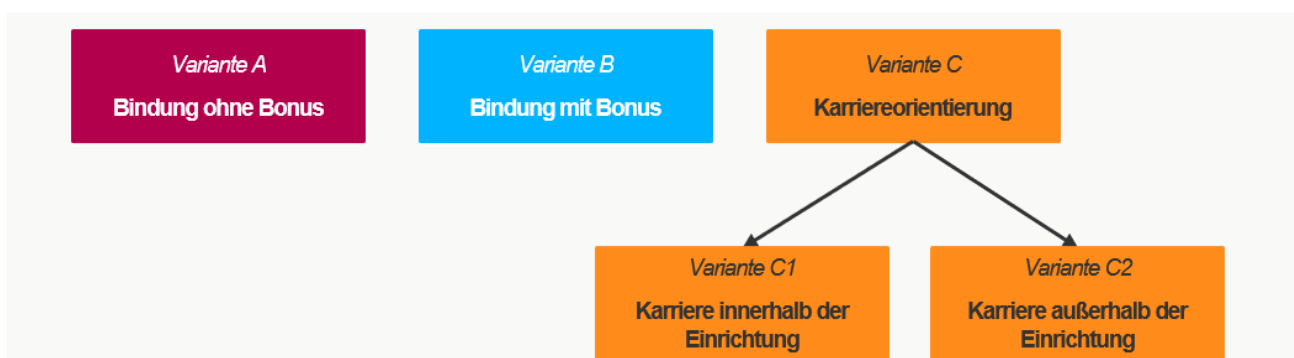


Abbildung 12. Mögliche Wirkungen des Bonussystems

innerhalb der Einrichtung“, beispielsweise durch die Übernahme von Leitungs- oder stellvertretenden Leitungsfunktionen oder besonderen Aufgaben, die dann über eine tarifliche Höhergruppierung abgedeckt wären, zum anderen aber auch die „Variante C2: Karriere außerhalb der Einrichtung“,

wenn die über Qualifizierung/Spezialisierung der Fachkraft erhöhten Kompetenzen entsprechende Karrierewege (Leitungs- oder stellvertretenden Leitungsfunktionen oder besondere Aufgaben) eröffnen, diese sich aber innerhalb des vorhandenen Teams nicht realisieren lassen, weil beispielsweise

keine entsprechenden Stellen verfügbar sind. Dies jedenfalls wären mögliche Erklärungen dafür, dass immerhin ein Viertel der Träger, die sich nicht an dem Bonusprogramm beteiligen, als Begründung angaben, keine positiven Wirkungen zu erwarten (siehe Kapitel 3.1) (s. *Abbildung 12*).

(4) Der Anreizaspekt – ist der Bonus geeignet, andere Fachkräfte zu motivieren?

Ebenfalls nicht eindeutig ist der Aspekt zu bewerten, ob das Bonussystem dazu geeignet erscheint, andere Fachkräfte auch zu Leistungen für das Team, die Verantwortungsübernahme hinsichtlich besonderer Funktionen und entsprechender Zusatzqualifikationen/Weiterbildungsmaßnahmen zu motivieren.

Zwar wurde in der t0-Befragung von allen drei Akteursgruppen dem Ziel zugestimmt („*Es motiviert andere Fachkräfte im Team, sich ebenfalls zu spezialisieren, z. B. über Zusatzqualifikationen*“). Die Auswertung der Telefoninterviews zeigte jedoch, dass der Aufstiegsbonus im Team vielfach gar nicht kommuniziert wurde, sondern eher eine mehr oder weniger stillen Übereinkunft zwischen den Beteiligten (Leitung und Fachkraft bzw. Träger-Leitung-Fachkraft) gleichkommt (siehe Kapitel 6.2). Zwar wurde auch davon ausgegangen, dass es sich im Team und auch nach außen „herumsprechen“ könnte, dass es einen solchen Bonus gibt, ein transparentes Verfahren wer wofür und in welcher Höhe einen Bonus bekommt, gab es aber nicht. Damit kann zumindest mit dem Instrument des Aufstiegsbonus innerhalb des Bundesprogramms Fachkräfteoffensive nicht von einem Anreizsystem gesprochen werden, das andere Fachkräfte motivieren könnte, ähnliche Schritte zu gehen.

„Das Team weiß davon nichts, bis auf andere Kolleginnen, die ebenfalls einen Aufstiegsbonus haben. [...]“ (Fachkraft mit Aufstiegsbonus; Funktion: Traumapädagogin).

„Ich mein das ist jetzt alles grad relativ neu bei uns in der Einrichtung. Aber ich hab vor, das publik zu machen, dass es sich lohnt sich weiter zu bilden, weil es im Moment auch einfach honoriert wird.“ (Fachkraft mit Aufstiegsbonus; Funktion: Integrationsfachkraft).

Allerdings soll an dieser Stelle auch darauf hingewiesen werden, dass das Bundesprogramm aufgrund der zeitlichen Begrenzung und auch der Ausgestaltung der Fördermaßnahmen nicht darauf

angelegt war, längerfristige Finanzierungsmaßnahmen für Bonusfachkräfte aufzusetzen. Vielmehr sollten Anstöße zur Fachkräftebindung und Profilentwicklung in den Einrichtungen realisiert werden. Welche weiterführenden Perspektiven auf Trägerebene – der Ebene, auf der also die Finanzierung eines solchen Bonus angesiedelt sein müsste – aufgezeigt werden, wird im folgenden Kapitel vorgestellt.

7 Zukünftige Planungen zum Aufstiegsbonus

7.1 Verstetigung/Entfristung

Zunächst scheinen viele der befragten Träger davon auszugehen, dass der Bonus auf die Laufzeit des Bundesprogramms begrenzt bleibt. Zwei Drittel der Träger geben an, dass der Bonus zeitlich befristet ist (74 %), nur 12 % gehen sicher davon aus, dass er verlängert wird (s. *Abbildung 13*).

Ob nach Ende der Förderung im Rahmen des Bundesprogramms Fachkräfteoffensive eine Entfristung bzw. Verstetigung des Bonus geplant ist, ist

ebenfalls für viele noch offen. Rund ein Drittel der befragten Trägervertreter*innen können dies zum Befragungszeitpunkt noch nicht einschätzen (s. *Abbildung 14*).

Die zurückhaltende Einstellung trägerseits hinsichtlich der Möglichkeiten einer Verstetigung korrespondiert mit den Ergebnissen zu Beginn der Fachkräfteoffensive (Online-Befragung zum Zeitpunkt t0, Frühjahr 2020). Während die Führungskräfte und Bonusfachkräfte übereinstimmend der Auffassung sind, dass ein Bonus tariflich abgebildet werden sollte (zur Verstetigung), sehen die Träger eine solche Maßnahme weniger eindeutig. Auf

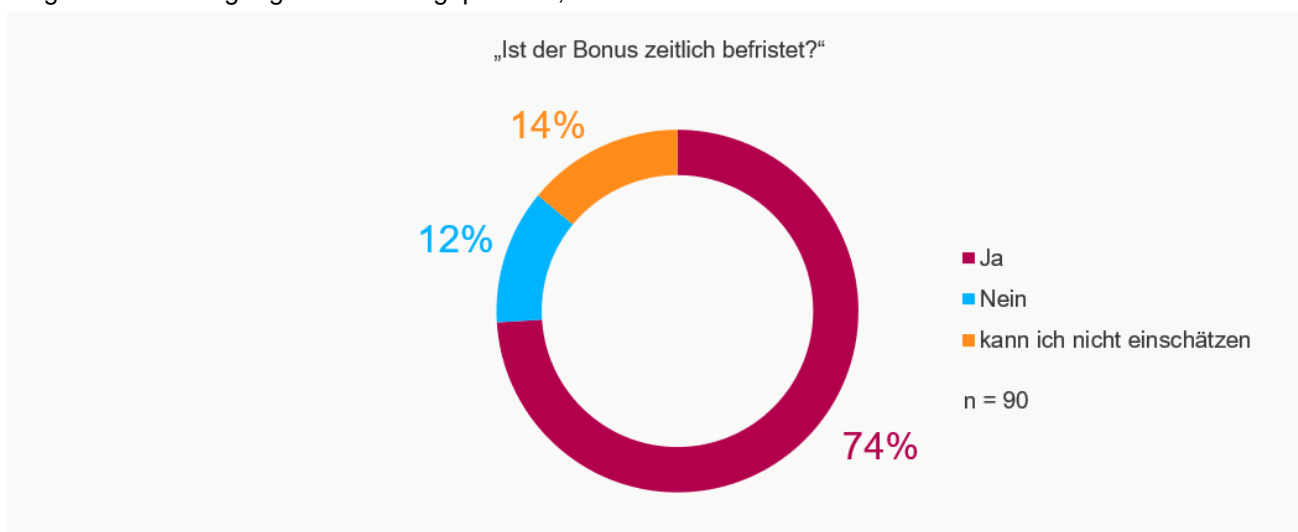


Abbildung 13. Zeitliche Befristung des Aufstiegsbonus

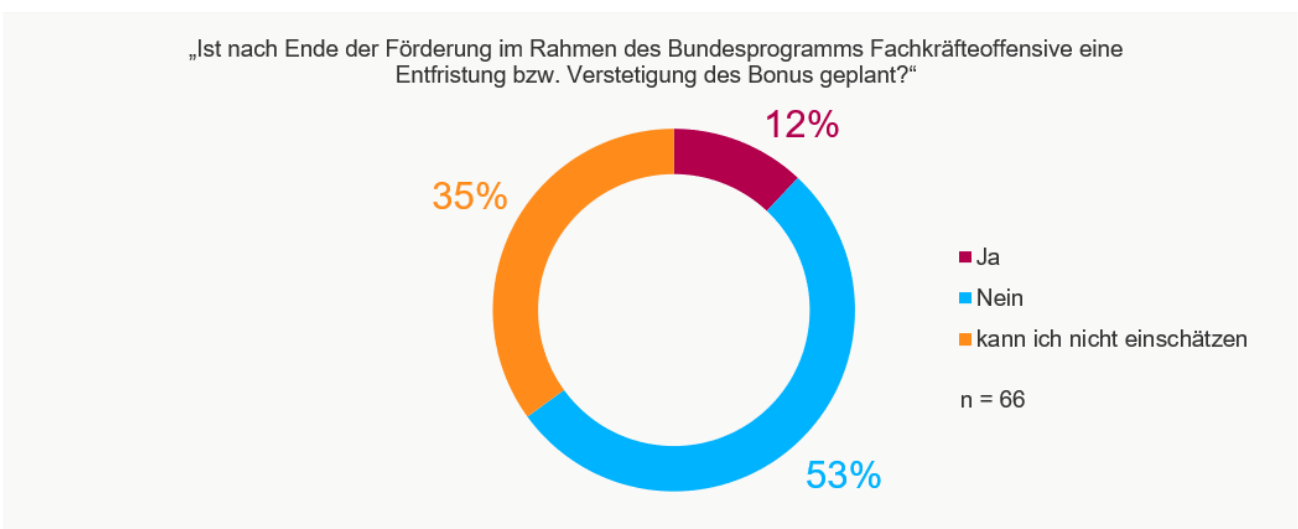


Abbildung 14. Pläne zur Verstetigung

einer Skala von 1 („trifft überhaupt nicht zu“) bis 5 („trifft vollständig zu“) stimmten die Trägervertre- tenden mit durchschnittlich 3.71 Punkten zu, wobei es eine relativ große Streuung in den Antworten gibt ($SD = 1.43$). Bonusfachkräfte ($M = 4.02$; $SD = 1.16$) und Leitungskräfte ($M = 4.02$; $SD = 1.21$) haben im Vergleich höhere Zustimmungswerte. Dieser Unterschied wird auch in den 360°-Korrelationsanalysen deutlich. Die Ergebnisse zeigen keinen signifikanten Zusammenhang zwischen den Einschätzungen von Trägervertre- tenden und Bonusfachkräften hinsichtlich der Frage zur Verstetigung des Aufstiegsbonus.

7.2 Bevorzugtes Modell (Höhergruppierung oder Zuschlag)

Nach dem bevorzugten Fördermodell gefragt, sprechen sich nur ein Fünftel der Trägervertre- ter*innen für eine Höhergruppierung aus, der über- wiegende Teil ist auch weiterhin für einen Zuschlag (71 %) (s. *Abbildung 15*).

Damit ist die Entscheidung für einen Zuschlag nicht auf die Kurzfristigkeit des Bundesprogramms bzw. seine begrenzte Laufzeit zurückzuführen, sondern das von den Trägervertreter*innen bevorzugte ge- nerelle Modell. Hierfür werden verschiedene Gründe genannt:

- Ein Bonus ist in der Gehaltsabrechnung gesondert ausgewiesen und würde daher als kontinuierliche Wertschätzung „er- kannt“, anders als eine Höhergruppierung

dies möglicherweise schaffe („für die je- weilige Fachkraft besser ersichtlich in ihrer Gehaltsabrechnung. ‘Bonus’ klingt auch wertvoller“)¹⁴.

- Hinsichtlich der mit dem Bonus verbunde- nen Verpflichtung, die erworbenen Qualifi- kationen und Kompetenzen auch tatsäch- lich im Team einzubringen und Verantwor- tung zu übernehmen, wird der Zuschlag als geeigneteres Steuerinstrument bewert- et. („Eine Zulagenzahlung, geknüpft an die Aufgabenübertragung, ist einfacher umzusetzen“)
- Zusammenfassend spricht aus Trägersicht für einen Zuschlag die höhere Flexibilität, der geringere bürokratische Aufwand, die transparentere Form der Anerkennung so- wie die Möglichkeit der individuellen Ge- staltung bzw. Verteilung eines Gesamtbo- nus innerhalb des Teams. Tarifrechtliche Gründe („Ein Aufstieg im Tarifsysteem kann nicht wieder so einfach rückgängig ge- macht werden“), trägerseitige oder indivi- duelle Gründe gegen eine Höhergruppierung („Der TVöD gibt strikte Vorgaben zur Eingruppierung voraus. Höhergruppierun- gen sind demnach oft nicht möglich, be- sonders an der oberen Grenze“).

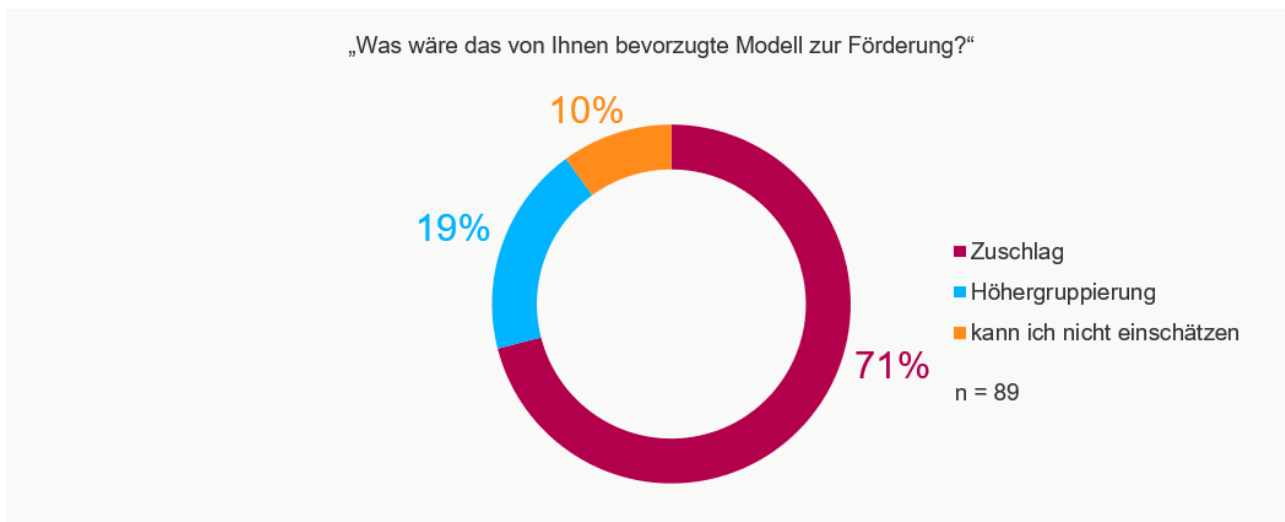


Abbildung 15. Bevorzugtes Fördermodell für die Träger

„Den Zuschlag kann jeder in gleicher Höhe (pro Tätigkeit 75.-) nach Abschluss der Zusatzqualifikation und deren Umsetzung bei gleicher Arbeitszeit erhalten. Die Ausbildungen zahlen in der Regel wir. Trotzdem bemerken wir jetzt, dass die Umsetzung vehementer und mit erhöhtem Selbstbewusstsein erfolgt.“ (Offene Frage, Trägerbefragung t1)

Für eine tarifliche Höhergruppierung werden im Wesentlichen zwei Gründe angeführt. Zum einen wäre es für alle einheitlich im TVöD geregelt (Gleichbehandlung), zum anderen würde eine tarifliche Höhergruppierung eine generelle Aufwertung des Berufes bedeuten. Hierbei wird insbesondere angeführt, dass geringer qualifizierten Fachkräfte oder Quereinsteiger*innen eine höhere Eingruppierung ermöglicht werden sollte („Erzieher*innen-niveau“), wenn sie sich bewährt haben, um sie längerfristig in der Einrichtung halten zu können.

7.3 Standardisierung – ja oder nein?

Aus Trägersicht sollte der Bonus stärker standardisiert werden, beispielsweise durch eine verbindliche Verknüpfung mit bestimmten Aufgaben, Funktionen oder Qualifikationen. Mehr als die Hälfte der Befragten stimmen einer Standardisierung zu, nur ein Viertel lehnt diese ab (s. *Abbildung 16*).

Nach den möglichen Tätigkeiten für einen zukünftigen Bonus gefragt, werden in der Mehrzahl diejenigen Tätigkeiten genannt, die im Rahmen des Bundesprogramms bereits förderfähig sind (u. a. für Praxisanleitung, Koordinationsaufgaben, El-

ternberatung, Inklusion, Kinderschutz, Zusammenarbeit mit Grundschule; Medien/Digitalisierung, Multiplikator*innenaufgaben/Konsultationskräfte und Qualitätsentwicklung). Zusätzlich wurden häufiger Sprachförderkräfte genannt (obwohl diese eigentlich in der Programmförderung ausgeschlossen waren) sowie andere Spezialisierungen (z. B. Theater-, Waldpädagogik). Außerdem wurden hinsichtlich einer vertikalen Aufgabenteilung stärkere Anreize für die Übernahme von Leitungsaufgaben bzw. stellvertretenden Leitungsaufgaben (Stichwort: *Divided Leadership*) genannt. Als weiteren Aspekt wurden auch akademische Abschlüsse (insb. Kindheitspädagog*innen) und längerfristige Weiterbildungen mit einem Bonus in Verbindung gebracht, um das Qualifikationsniveau generell im Team zu honorieren bzw. besonders qualifizierte Fachkräfte länger im Team halten zu können.

8 Fazit/Ausblick

Zunächst einmal ist zu konstatieren, dass die große Trägervielfalt sowie regional/lokal vorzufindende Rahmenbedingungen zu sehr unterschiedlichen Ausgangsbedingungen hinsichtlich des Aufstiegsbonus führen. Für manche Träger ist die Teilnahme am Bonusprogramm 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

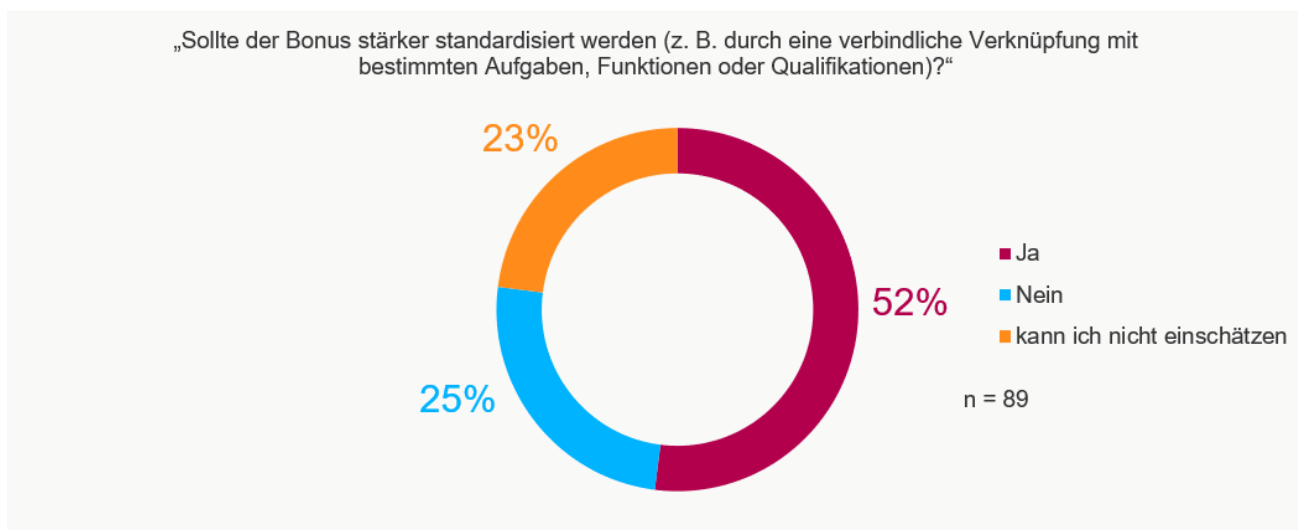


Abbildung 16. Standardisierung des Bonus

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 also zunächst einmal von allen beteiligten Tarifpartner*innen und den Entscheidungsträger*innen vor Ort zu erwarten, in einen offenen Austausch darüber zu gehen, welche tarifrechtlichen und kommunalen Prämissen wirklich zählen. Ziel im Sinne einer Gewinnung von hochqualifizierten Fachkräften und deren Bindung müsste es in jedem Fall sein, alle vorhandenen Möglichkeiten der besseren Bezahlung auszuschöpfen und neue, kreative und faire Angebote zu entwickeln.

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 Kindertageseinrichtungen. Dennoch ist die Qualität der Praxisanleitung ein wichtiger Beitrag dafür, auch langfristig gutes Personal in Kindertageseinrichtungen zu gewinnen, auszubilden und zu fördern. Auch der Lernort Praxis und die Kooperation mit Fachschulen wird über gut ausgebildete und motivierte Praxisanleiter*innen deutlich gestärkt. Insofern kann das Bonussystem neben den anderen, im Bundesprogramm initiierten Bausteinen (Qualifizierung sowie Freistellung) sicherlich dazu beitragen, den verantwortlichen Fachkräften die notwendige Anerkennung zu geben. Andere qualifizierte und spezialisierte Funktionsträger*innen im Team sollten hierdurch jedoch nicht benachteiligt werden.

Hieran schließt sich ein durchaus auch in der Evaluation zur Sprache gekommenes Entscheidungs-dilemma auf Träger-/Leitungsebene an. In jedem Team gibt es sowohl horizontale als auch vertikale Ungerechtigkeiten, die nur teilweise durch Bonus-

zahlungen 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. Und sollten eher geringer tariflich eingestufte „Quereinsteigerinnen“ oder eher hoch qualifizierte Kindheitspädagoginnen über einen Bonus aus der tariflichen Starrheit „gehoben“ werden? Hier wurden im Rahmen des Bundesprogramms zwar Mindestanforderungen formuliert, im Hinblick auf die Trägerperspektiven gab es aber durchaus auch Hinweise auf eine noch stärkere Ausdifferenzierung dieses Entlohnsystems. Auch zu integrieren ist die Frage nach den Leitungsgehältern, die nach wie vor aufgrund starrer Größenabhängigkeiten der Einrichtungen wenig Leistungsorientierung bieten, obwohl gerade die Qualifizierung und auch das Engagement einer Leitungskraft selbst als wesentlicher Faktor bei der Fachkräftegewinnung und -bindung gilt.

Trotz dieser vorzufindenden „Unreife“ des Aufstiegsbonus bleibt festzuhalten, dass ein monatlicher Bonus in Höhe von 300 Euro (brutto) als nennenswerter Anreiz für hochqualifizierte und hochmotivierte Fachkräfte bezeichnet werden kann. Die damit verbundene Wertschätzung ist bei den Bonusfachkräften angekommen, sodass außer Frage steht, dass eine Verstetigung – in welcher Form auch immer – Sinn macht. Allerdings sind diese Bonuszahlungen in das gesamte Gehaltsgefüge so zu integrieren, dass unerwünschte Nebeneffekte im Team (Neid, Demotivation, Fluktuation) vermieden werden. Wenn dies auf Träger- und Leitungsebene gelingt, und wenn das Gesamtgefüge von pädagogischen Funktionen und Aufgaben innerhalb der Trägerschaft stimmig ist, könnte ein Bonussystem, wie es im Rahmen des Bundesprogramms Fachkräfteoffensive initiiert wurde, durchaus dazu beitragen, die Bindung von besonders leistungsorientierten und qualifizierten Fachkräften in Kindertageseinrichtungen zu erhöhen.

Für die Profilbildung und als Leistungsanreiz im Team ist es jedoch 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 einge-

bracht werden – kann ein Bonussystem dazu beitragen, dass sich auch andere Teammitglieder in diese Richtung entwickeln. Zu Leistungsmotivation gehört dann aber auch ein prinzipiell zu erreichender Leistungsbonus. Damit ist gemeint, dass eine Fachkraft, die sich weiterentwickeln möchte, eine verbindliche Zusage für einen zukünftigen Bonus bekommt. Nur dann kann schließlich von einem Leistungsanreiz gesprochen werden und die sicherlich notwendigen Vorleistungen der Fachkräfte (im Rahmen aufwendiger Qualifikationen) können mit einem erreichbaren Ziel verknüpft werden. 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.

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 Stafelung vorhanden, sinnvoll und notwendig sind. In jedem Fall ist das Bonussystem in das gesamte System der Personal- und Organisationsentwicklung auf Träger- und Leitungsebene einzuordnen. Ein Bonussystem, das die Ziele „Stabilität – Bindung – Qualitätssicherung“ erfüllen soll, muss eingebettet sein in ein transparentes System von Stellenprofilen (z. B. Spezialisierungen), Qualifizierungs- und Aufstiegsoptionen, Zielvereinbarungen und Leistungsbeschreibungen mit entsprechend attraktiven Entlohnungen. Es wäre aus den aufgezeigten Wirkungen und erwarteten Effekten wünschenswert, den Bonus als Zulage zu einem Teil dieses Systems werden zu lassen.

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

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-fuer-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.fruehe-chancen.de/fileadmin/PDF/Fachkraefteoffensive/BMFSFJ_Fachkraefteoffensive_Kurzinformation.pdf

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12. Auflage). Weinheim: Beltz.

Weltzien, D, Hoffer, R. Hohagen, J., Kassel, L. & Wirth, C. (2020). *Evaluation des Bundesprogramms Fachkräfteoffensive. Zwischenbericht*. Freiburg. Verfügbar unter: <https://fachkraefteoffensive.fruehe-chancen.de/programm/programmbegleitende-evaluation/>

Weltzien, D., Hoffer, R., Hohagen, J., Kassel, L. & Wirth, C. (2021). *Expertise zur praxisintegrierten Ausbildung. Überblick, Perspektiven und Gelingensbedingungen*. Freiburg. Verfügbar unter: https://fachkraefteoffensive.fruehe-chancen.de/fileadmin/PDF/Fachkraefteoffensive/FC_FKO_PiA-Expertise.pdf

Weltzien, D, Hohagen, J., Kassel, L. & Wirth, C. (2022). *Evaluation des Bundesprogramms Fachkräfteoffensive. Abschlussbericht*. Freiburg. In Vorb.

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|----------------------|--|----|
| Abbildung 1. | Zukünftige Pläne der Bonusfachkräfte..... | 7 |
| Abbildung 2. | Häufigkeiten der Zustimmungen zu verschiedenen Gründen für die Nicht-Teilnahme an Programmbereich 3 | 8 |
| Abbildung 3. | Anerkennung und Motivation | 10 |
| Abbildung 4. | Einflussfaktoren auf die Selbsteinschätzungen der Kompetenzen | 12 |
| Abbildung 5. | Bewertung des Aufstiegsbonus | 14 |
| Abbildung 6. | Zufriedenheit mit dem Aufstiegsbonus | 15 |
| Abbildung 7. | Zustimmung zum Bonusmodell aus verschiedenen Perspektiven | 16 |
| Abbildung 8. | Zusammenhängende Einschätzungen von Bonusfachkräften und ihren Führungskräften | 16 |
| Abbildung 9. | Verschiedene Perspektiven auf die Entscheidungssituation zur Bonuszahlung | 18 |
| Abbildung 10. | Verschiedene Perspektiven auf die Bindung spezialisierter Fachkräfte | 20 |
| Abbildung 11. | Zukünftige Pläne der Bonusfachkräfte..... | 21 |
| Abbildung 12. | Mögliche Wirkungen des Bonussystems | 21 |
| Abbildung 13. | Zeitliche Befristung des Aufstiegsbonus | 23 |
| Abbildung 14. | Pläne zur Verstetigung..... | 23 |
| Abbildung 15. | Bevorzugtes Fördermodell für die Träger | 24 |
| Abbildung 16. | Standardisierung des Bonus..... | 25 |

Endnoten

¹ Bestimmungen laut Monitoring-Daten: Der Person, für die der Aufstiegsbonus beantragt wird, gilt gemäß den Landesvorgaben als pädagogische Fachkraft. Die Person, für die der Aufstiegsbonus beantragt wird, ist aktuell (bei Anwendung des TVöD) mindestens in Entgeltgruppe S8a bzw. (bei Anwendung anderer Tarifwerke bzw. Entgeltvereinbarungen) mindestens analog TVöD S8a eingruppiert.

² Die Zugangsbedingungen zum Aufstiegsbonus sind in den Bundesländern teilweise unterschiedlich geregelt, da in sechs Ländern landesspezifische Vorgaben zur Ausgestaltung des Fördermoduls z.B. in Bezug auf Art oder Umfang der erforderlichen Qualifizierung, auf bestimmte Tätigkeitsbereiche oder in Bezug auf die Höchstanzahl von Boni je Träger zum Tragen gekommen sind.

³ Monitoring-Daten – Quelle: Servicestelle Fachkräfteoffensive.

⁴ Laut Förderrichtlinien sind von der Förderung durch das Bundesprogramm Fachkräfteoffensive Tätigkeiten in der Sprachförderung ausgeschlossen.

⁵ Dabei handelt es sich um die Gesamtträgerstichprobe der Evaluation, also alle Träger, die in einem der drei Programmbereiche eingeschlossen wurden. Zum Zeitpunkt t1 wurden die Träger zu allen Programmbereichen sowie zu den erweiterten Fördermodulen befragt. Damit konnten sowohl Gründe für die Teilnahme als auch für die Nicht-Teilnahme erfasst werden.

⁶ Prozessbegleitend wurden 120 teilstandardisierte Telefoninterviews durchgeführt, die mit der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Mayring, 2015) zur Vertiefung einzelner, für die Bewertung der Programmbereiche 1 (praxisintegrierte vergütete Ausbildung), 2 (Praxisanleitung) und 3 (Perspektive mit Aufstiegsbonus), relevanter Aspekte ausgewertet wurden.

⁷ An dieser Stelle soll noch einmal darauf hingewiesen werden, dass es sich bei den befragten Trägern ausschließlich um Träger handelt, die an einem der drei Programmbereiche des Bundesprogramms teilgenommen haben.

⁸ Die in Klammern stehenden Zahlen (z. B. n = 152) beziehen sich auf die Anzahl der Nennungen für die jeweilige Frage. Abweichungen von der Teilstichprobe (hier n = 154) kommen dadurch zustande, dass Teilnehmer*innen diese Frage nicht beantwortet haben.

⁹ Das entspricht in etwa den Angaben des Monitorings.

¹⁰ Abgefragt wurden folgende elf pädagogische Handlungsfelder: Pädagogische Arbeit mit Kindern, Zusammenarbeit mit Eltern/Familien, Vielfalt/Inklusion, Anleitung/Praxisbegleitung, Gestaltung des Übergangs Einrichtung-Grundschule, Vernetzung im Sozialraum und mit anderen Institutionen, Förderung spezifischer Entwicklungsbereiche (z. B. Sprachförderung, Förderung sozial-emotionaler Kompetenzen oder anderer Kompetenzbereiche), Beobachtung und Dokumentation, Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung, Begegnung mit herausfordernden Verhaltensweisen im Einrichtungsalltag, Eingewöhnung. Frage: „Ich habe hohe Kompetenzen (z. B. über spezielle Qualifikationen, vertieftes Fachwissen, langjährige Berufserfahrung) in der ...“; Zustimmungsratings von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft vollständig zu)

¹¹ Der Wertebereich der Antwortmöglichkeiten hat eine Spannweite von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft vollständig zu).

¹² Zwar wird laut Bundesprogramm eine Förderung für Sprachförderkräfte ausgeschlossen, um Doppelförderungen zu vermeiden (Bundesprogramm *Sprache*) – in der Rekrutierung der Interviewpartner*innen über die Träger und Leitungskräfte wurde hier jedoch keine Unterscheidung vorgenommen. Daher waren in den Telefoninterviews vereinzelt auch Sprachförderkräfte vertreten, die einen besonderen Bonus bekamen.

¹³ Die Methode der 360°-Zirkel wurde eingesetzt, um Auskünfte über die direkten Arbeitsbeziehungen zu bekommen (siehe hierzu auch den Abschlussbericht von Weltzien et al., 2021).

¹⁴ Hierbei handelt es sich um offene Antworten aus der Gesamtträgerbefragung zum Zeitpunkt t1.