KMB GbR
Bildung & Beratung

Gesundheit
und psychische Belastungen
im Berufsfeld der Elementarpädagog:innen

Abschlussbericht 2025

Erzieher*innengesundheit in niedersächsischen Kindertageseinrichtungen

Impressum

Konzept und Entwicklung:

KMB GbR Bildung und Beratung
Weidenweg 37
49143 Bissendorf

Titel:

KMB

Gestaltung:

Helga Hudler

Verfasser:

Helga Hudler, Betriebswirtin, Hagener Managementstudium, Coach, Businesstrainerin

Wolfgang Reuter, Dipl. Verwaltungsw. Krankenkassenbetriebswirt, Weiterbildungsstudium Arbeitswissenschaften

KMB GbR Bildung & Beratung
Bissendorf
Internet: www.kmbildung.de
E-Mail: kontakt@kmbildung.de

Projektlaufzeit:

August 2023 bis Februar 2025

Projektleitung: Helga Hudler
KMB Bildung & Beratung

Stand: 06.03.2025

	Seite:
Impressum	002
Inhalt	003
1. Projektbeschreibung	004
1.1 Das Studienprojekt „Gesundheit und psychische Belastungen in der Elementar-pädagogik-Erzieher*innengesundheit in niedersächsischen Kindertageseinrichtungen“	004
1.2 Ausgangssituation, Problemstellung und Analysen	004
1.3 Die Ziele der Studie	008
2. Methodik und beteiligte Einrichtungen	008
2.1 Studiendesign	008
2.2 Vorbereitungen der Befragungen	008
2.3 Erhebungsmethode und Interviewleitfaden	008
2.4 Beteiligte Einrichtungen	009
3. Ergebnisse aus Befragungen und Experteninterviews mit Leitungskräften und Fachberater*innen	010
3.1 Strukturdaten, Krankenstand, Personalfluktuation	010
3.2 Betriebliches Gesundheitsmanagement	011
3.3 Teamklima und Führung	013
3.4 Weiterbildungsbedarf der pädagogischen Fach- und Leitungskräfte	013
3.5 Digitalisierung und technische Rahmenbedingungen	015
3.6 Organisatorische Faktoren	015
3.7 Gesellschaftliche Faktoren	015
3.8 Hauptbelastungsfaktoren	016
3.9 Ressourcen für eine gesunde Arbeit in der Elementarpädagogik	017
4. Präventionskonzepte für Kindertageseinrichtungen	018
4.1 Schwerpunktthemen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement	018
4.2 Formulierung von Zielen, Analyse, Maßnahmen und Evaluation	019
4.3 Anregungen der Erzieherinnen und Erzieher für eine gesundheitsfördernde Kita	019
4.4 Aktuelle politische Bedeutung des Themas	020
5. Fazit	022
Literaturhinweise, Bildquellen	024
Verzeichnis der Abbildungen	025
Anhang	026
Unternehmensbeschreibung KMB Bildung und Beratung	027
BMFSFJ zum Kita-Qualitätsgesetz	028

1. Projektbeschreibung

1.1. Das Studienprojekt „Gesundheit und psychische Belastungen in der Elementarpädagogik - Erzieher*innengesundheit in niedersächsischen Kindertageseinrichtungen“

Das Projekt wird von August 2023 bis Februar 2025 unter der Leitung von KMB GbR Bildung & Beratung[1] im Zusammenwirken mit ausgewählten Kita-Verbänden und Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe in Niedersachsen durchgeführt.
Ein erster Zwischenbericht war auf die Laufzeit von August 2023 bis März 2024 bezogen, erste Zwischenergebnisse konnten bereits im November 2023 im 12. Österreichischen Präventionskongress in Graz vorgestellt werden[2].

1.2 Ausgangssituation, Problemstellung und Analysen

Die aktuelle Entwicklung der Krankenstände in den Berufsgruppen der Kinderbetreuung und -erziehung – insbesondere auch in Bezug auf psychische Erkrankungen – zeigt den Handlungsbedarf für Konzepte eines Gesundheitsmanagements auf: Ziel muss es sein, Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden langfristig zu fördern und zu erhalten.

Mit dem Report der DAK zu psychischen Erkrankungen mit einer Steigerung von mehr als 50 % in den letzten 10 Jahren wird das Thema deutlich:

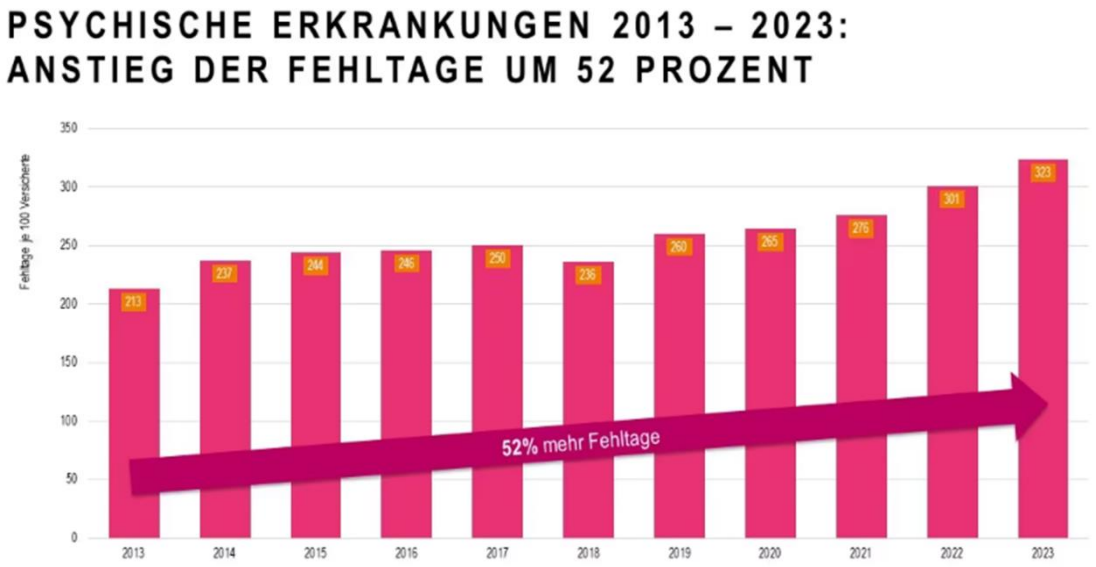

Abb. 1: DAK Psych Report, 2024

Der Fachkräftemangel verschärft die Situation: Gesuchte Fachkräfte wechseln eher zu Firmen, die Lebensqualität bieten und in ihren „Erfolgsfaktor“ Personal investieren.

Am Arbeitsplatz der Kindertageseinrichtungen wurden bereits im Rahmen der „STEGE-Studie“ 2012 besondere Beanspruchungen - vor allem unzureichende strukturelle Rahmenbedingungen, wie schlechte finanzielle und räumliche Ausstattung, schlechte ergonomische Arbeitsbedingungen und chronischer Zeitdruck, festgestellt. Erzieherinnen und Erzieher haben wenig Zeit für die Kinder, für mittelbare pädagogische Arbeit oder für Pausen mit der Folge häufiger Überstunden.

[1] Unternehmensbeschreibung KMB Bildung & Beratung: siehe Anhang
[2] Dokumentation zum Vortrag im Präventionskongress: https://www.praeventionskongress.at/archiv/dokumentation-2023/

Ständig steigende Arbeitsanforderungen durch Lärm, eine zu geringe Bezahlung, geringe Aufstiegsmöglichkeiten, eine geringe gesellschaftliche Reputation und körperlich anstrengende Arbeit werden reklamiert. Hinzu kommen persönliche Faktoren - wie eine hohe private Belastung. Schutzfaktoren dagegen sind z.B.: ein gutes Teamklima, hoher Handlungsspielraum, wertschätzender Führungsstil, gute Kommunikationsstrukturen und soziale Unterstützung. (vgl. „STEGE - Strukturqualität und Erzieherinnengesundheit in Kindertageseinrichtungen aus dem Jahr 2012“).

Diese Feststellungen waren für KMB Ausgangsbasis für die Einführung eines Projekts zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement in Kindertageseinrichtungen des Landesverbandes evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V. (levtek). In weiteren Projekten zur Teamgesundheit, in Mitarbeiterbefragungen und Diagnoseworkshops und Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen wurden diese Feststellungen größtenteils bestätigt, durch die Coronapandemie verstärkten sich die gesundheitlichen Belastungen der Akteure in der frühkindlichen Bildung.

Kindertagesstätten wurden lange Zeit beim Thema Gesundheit vernachlässigt. Insbesondere während der Coronakrise stand die Diskussion um gesundheitliche Belastungen der Erzieher*innen weniger im Mittelpunkt als im Zusammenhang mit Schule und dem Gesundheitswesen.
Inzwischen rückt die Gesundheit der Kinder ins Zentrum. Das „GUTE KITA-Gesetz“ setzt die folgenden Handlungsfelder fest, die überwiegend auf die Qualität der Betreuung ausgerichtet sind:

1. Bedarfsgerechte Angebote
2. Guter Betreuungsschlüssel
3. Qualifizierte Fachkräfte
4. Starke Kitaleitung
5. Kindgerechte Räume
6. Gesundes Aufwachsen
7. Sprachliche Bildung
8. Starke Kindertagespflege
9. Netzwerke für mehr Qualität
10. Vielfältige pädagogische Arbeit
11. Weniger Gebühren

Die Handlungsfelder 3 und 4 beziehen sich auf das Personal, wobei auch Handlungsfeld 2 indirekte Auswirkungen auf Qualität und Belastungssituation hat.
In der bisherigen Umsetzung setzen die Länder einen klaren Schwerpunkt auf personalbezogene Handlungsfelder: Mehr als die Hälfte der Mittel des Gesetzes werden zur Stärkung des Personals eingesetzt.

Die Evaluationsstudien zum „GUTE KITA-Gesetz“ bestätigen, dass die Handlungsfelder "Fachkraft-Kind-Schlüssel", "Gewinnung und Sicherung von Fachkräften" und "Stärkung der Leitung" für die Qualität in der frühkindlichen Bildung von besonderer Bedeutung sind. Entsprechend wird empfohlen, diese Handlungsfelder zukünftig noch stärker zu priorisieren. Die weiteren Entwicklungen ergeben sich aus dem zum 1.1.2025 in Kraft getretenen Kita-Qualitätsgesetz.[3]
Die Gesundheit und Sicherheit von Erzieherinnen und Erziehern erfährt nun auch eine zunehmende Aufmerksamkeit der Einrichtungsträger, der Politik und der Wissenschaft. Konzepte des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) beziehen nun auch stärker die Erzieherinnen und Erzieher ein, treten jedoch in Situationen des Personalmangels und zunehmender Aufgaben der Integration und Inklusion wieder in den Hintergrund. Ganzheitliche BGM-Konzepte gibt es bislang nur vereinzelt.

Erzieherinnen und Erzieher sind nach diversen Studien eine stark belastete Berufsgruppe.

[3] BMFSFJ zum Kita-Qualitätsgesetz siehe Anhang 2

Ursächlich für die gesundheitlichen Beeinträchtigungen sind zum einen die vielfältigen Anforderungen, die Erzieherinnen und Erzieher zu erfüllen haben: Sie gestalten die Bildungsarbeit mit den Kindern, stehen dabei unter 'Beobachtung' der Eltern und müssen häufig gleichzeitig versuchen, familiäre Defizite auszugleichen. Zudem nehmen in den letzten Jahren mehr und mehr die Dokumentations- und Verwaltungsaufgaben zu. Zum anderen spielen aber auch die Arbeitsbedingungen in den Kindertageseinrichtungen eine Rolle. So nennen Erzieherinnen und Erzieher im Projekt "Strukturqualität und Erzieher*innengesundheit" (STEGE) zum Beispiel in Befragungen folgende strukturelle Faktoren, die sie belasten und zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen: zu kleine Räume, das Fehlen von Räumen zu Rückzugs- und Erholungszwecken, zu viele Kinder pro Gruppe, Personalmangel insbesondere bei personellen Ausfällen durch Fortbildungen, Krankheit oder Urlaub sowie Zeitmangel durch zusätzliche organisatorische Aufgaben[4].

Die Arbeitsunfähigkeitstage (AU-Tage) sind in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen und liegen deutlich über dem Bundesdurchschnitt:

Beschäftigte in der Kinderbetreuung und -erziehung waren im Jahr 2023 durchschnittlich an knapp 30 Tagen arbeitsunfähig, gegenüber rund 20 Tagen bei allen Berufsgruppen. In Niedersachsen fehlten Kita-Mitarbeitende krankheitsbedingt im Schnitt 31,2 Tage. Damit liegt Niedersachsen mit 10,4 über dem Durchschnitt.
Auch der Krankenstand, also der Anteil der Arbeitsunfähigkeitstage an den Soll-Arbeitstagen, fiel mit 8,5 Prozent im Kita-Bereich Niedersachen im Jahr 2023 deutlich höher aus als der Mittelwert aller Berufsgruppen (rund 6 Prozent). Zwischen 2021 und 2023 sind die Arbeitsunfähigkeitstage des Kita-Personals sehr stark angestiegen, um rund 26 Prozent. Das geht aus einer Auswertung von Daten der Krankenkassen durch die Bertelsmannstiftung hervor[5].

Ursache dafür sind mit einem hohen Anteil psychische Erkrankungen.

Nach der aktuellen Erhebung der Bertelsmannstiftung[6] beträgt der Anteil der Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Erkrankungen an allen Arbeitsunfähigkeitstagen der Berufsgruppe Kinderbetreuung und -erziehung im Jahr 2023 20,5 %.

Bereits in Studien mit Befragungsergebnissen aus den Jahren 2016 bis 2020, die wir mit großen Kita-Verbänden in Niedersachsen durchführten, haben sich psychische Belastungen in folgenden Bereichen ergeben:

Lärm, Ergonomie, krankheitsbedingte Abwesenheit und Personalwechsel (s. Abb. 2).

Hinzu kamen psychische Belastungen im Zusammenhang mit Führung:
Die Analyse der psychischen Gefährdungen ergab teilweise Handlungsbedarf im Untersuchungsbereich „ soziale Beziehungen“ sowohl was die Unterstützung der Leitung bei Teamkonflikten betrifft, als auch die Zusammenarbeit im Team selbst (fehlende gemeinsame Konfliktlösungen[7]).

[4] Strukturqualität und Erzieher*innengesundheit", STEGE-Studie, Alice Salomon Hochschule und UK NRW, 2012
[5] vgl. Krankenstand in Berufen der Kinderbetreuung und -erziehung, Bertelsmannstiftung, August 2024
[6] Bertelsmannstiftung auf Grundlage der Daten des DAK Gesundheitsreports 2024
[7] Bericht zur Mitarbeiterbefragung i. R. der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, KMB, 2020

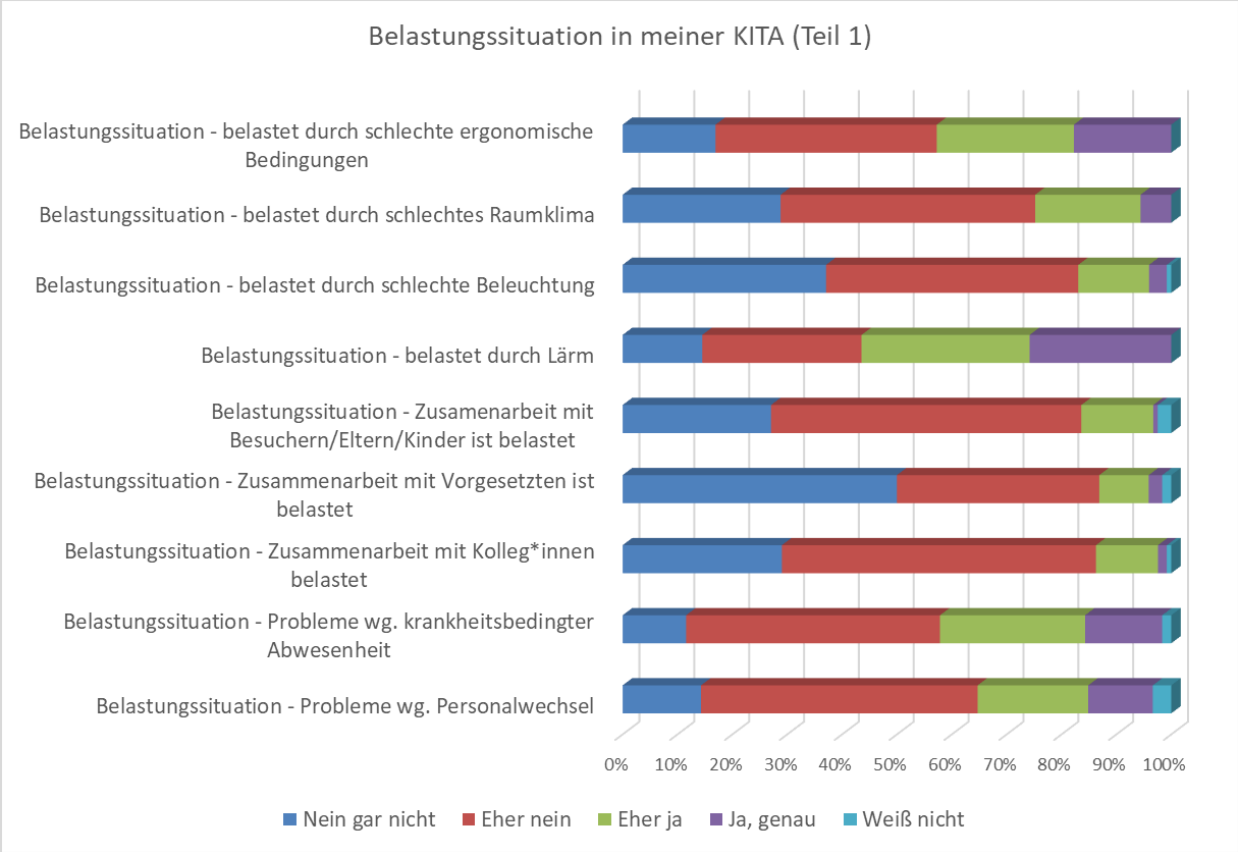

Abb. 2: Belastungssituation Befragung KMB, 2020, n= 130

Zusätzlich wurden hier folgende Themen als belastend genannt:

- Konflikte mit Eltern
- Vielfalt der Aufgaben in begrenzter Zeit
- Lärm
- Stress durch Selbstüberforderung
- Digitalisierung

Erkenntnisse zur Verbesserung der Arbeitssituation, weniger gesundheitliche Belastungen aufgrund von Stress durch Selbstüberforderung sowie eine bessere gesellschaftliche Anerkennung und Wertschätzung des Erzieher*innenberufs sind Ziele der aktuellen Erhebungen.

1.3. Die Ziele der Studie

Auf der Grundlage der Erkenntnisse aus den Vorerhebungen sollen in einem ersten Schritt mittels Expertenbefragung (online und Präsenz) die Hauptbelastungsfaktoren herausgefunden und geeignete Präventionsmaßnahmen für Leitung und pädagogisches Fachpersonal beschrieben werden.

2. Methodik

2.1 Studiendesign

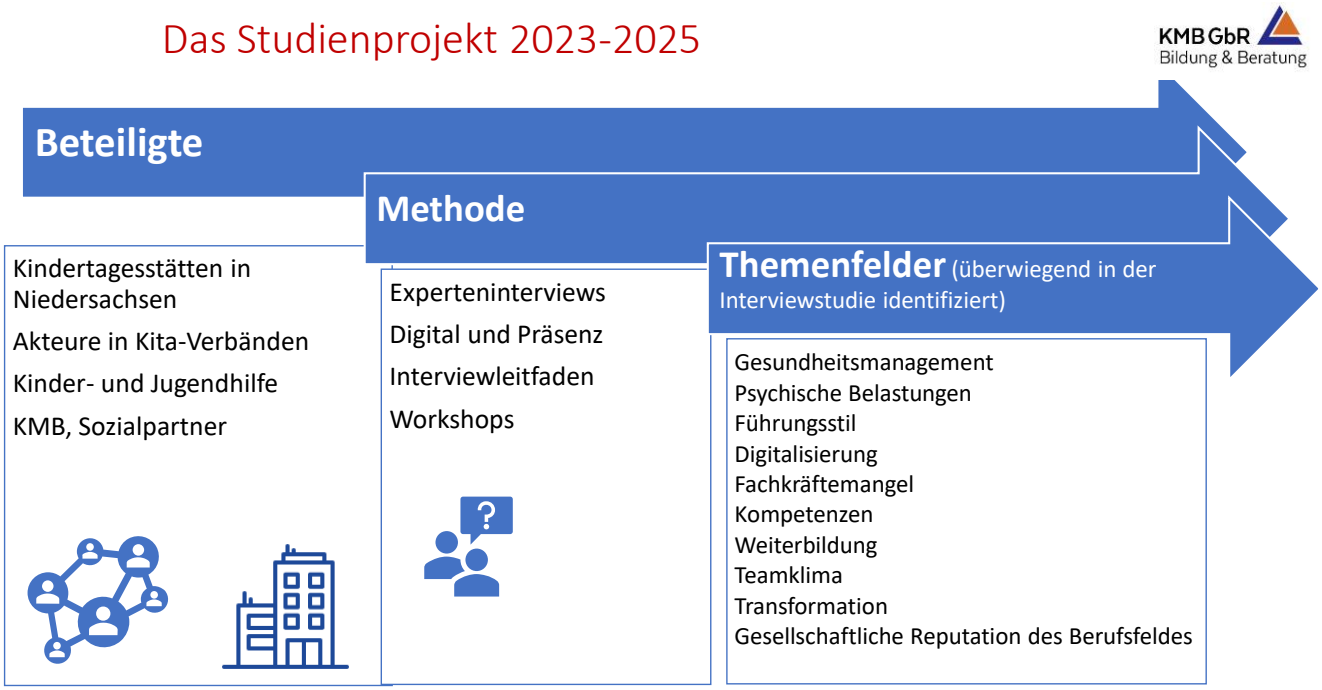

Abb. 3: Studiendesign, KMB, 2023

2.2 Vorbereitung der Befragungen

Mit dem Entwurf eines Interviewleitfadens werden die Vorbereitungen getroffen. Die Voranalyse beginnt im August 2023 mit der Expertenbefragung ausgewählter Kita-Verbände und Kindertagesstätten unterschiedlicher Größe und in unterschiedlicher Trägerschaft.

2.3 Erhebungsmethode und Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden wird für die o.g. Themenfelder erstellt und enthält Strukturdaten einschl. Krankenstand, Fluktuation und Altersstruktur.

Die zentralen Forschungsfragen für die Experteninterviews sind:

1. Wie sehen die strukturellen Rahmenbedingungen in den Kindertageseinrichtungen zum Gesundheitsmanagement aus? Ist Gesundheit ein Standardthema in der Einrichtung? Wird ein bereits aufgebautes Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) systematisch fortgeführt?
2. Wie lassen sich die gesundheitlichen Belastungen der Erzieherinnen und Erzieher beschreiben?
3. Welches sind die Ressourcen für eine gesunde Arbeit in der Elementarpädagogik?
4. Welche Qualifizierungsthemen gibt es und wie wichtig sind diese für die Betreuungsqualität und für die Arbeitssituation der Beschäftigten?
5. Wie wirkt sich der Fachkräftemangel auf die Gesundheit des Personals aus?
6. Welche Bedeutung haben Teamklima, Zusammenarbeit verschiedener Generationen und Führungsstil für die Zufriedenheit und Gesundheit in der Kita? Gibt es Handlungskonzepte bei Teamkonflikten?
7. Wie wirkt sich die Digitalisierung auf eine gute und gesunde Zusammenarbeit im Team aus?
8. Welches sind die Hauptbelastungsfaktoren?

2.4. Beteiligte Einrichtungen

Im Befragungszeitraum (2023 bis 1. Quartal 2025) wurden 33 konfessionelle, freie und öffentliche Träger beteiligt.

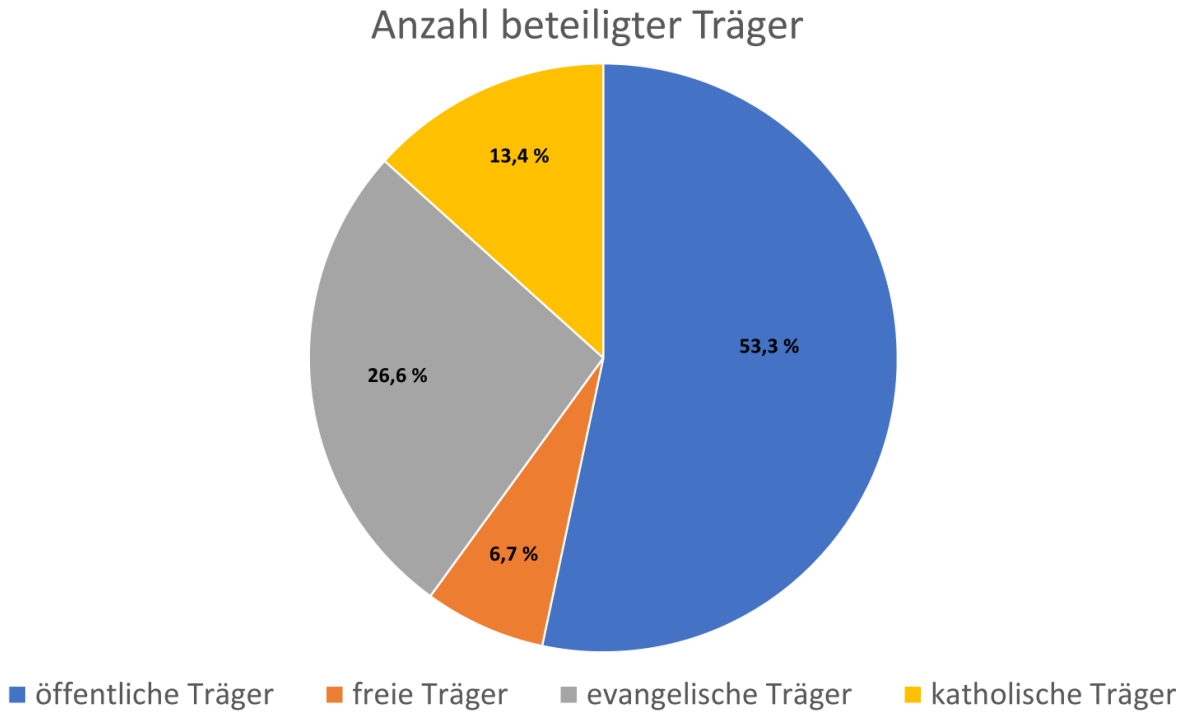

Abb. 4: Anzahl beteiligter Träger, 2025

Die Befragungsergebnisse der Vorstudien aus den Jahren 2016 bis 2020 wurden in 4 großen Kita-Verbänden mit jeweils ca. 400 – 500 Mitarbeitenden unter Beteiligung der Mitarbeitervertretungen und mit Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe erzielt.

3. Ergebnisse aus Befragungen und Experteninterviews mit Leitungskräften und Fachberater*innen

3.1. Strukturdaten, Krankenstand, Personalfluktuation

In Einrichtungen und Verbänden mit 25 bis 400 Mitarbeitenden wurden die Experteninterviews mit Leitungskräften, pädagogischen Leitungen und Fachberater*innen teilweise unter Beteiligung der Mitarbeitervertretung durchgeführt.
In fast allen Einrichtungen wurde ein überdurchschnittlicher Krankenstand bestätigt, der teilweise über 25 Tage/Mitarbeiter/Jahr liegt. In der Branche liegt der Krankenstand im Jahr 2023 bei 30 Tagen[8] .

Im Einzelfall liegt der Krankenstand unter dem Durchschnitt.
Der Anteil der Langzeiterkrankten im Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) ist ebenfalls hoch und die Ursachen liegen in vielen Fällen bei psychischen Erkrankungen.

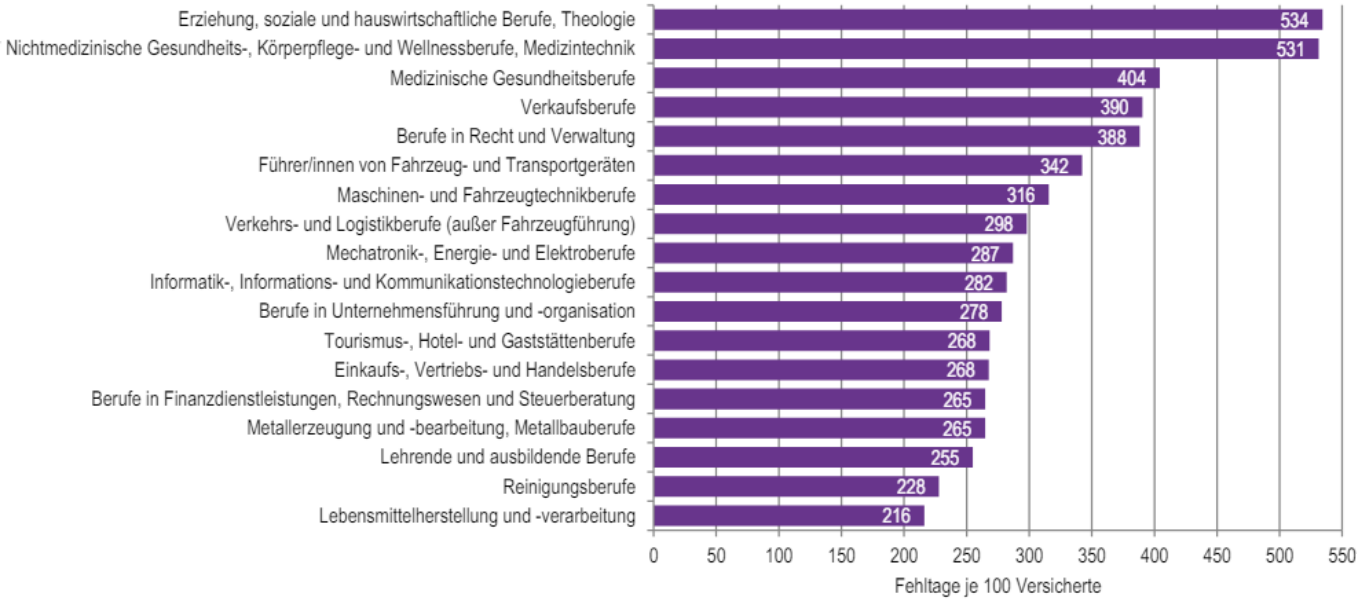

Abb. 5: Fehltage wegen psychischer Erkrankungen nach Berufsgruppen, Psych Report DAK 2024

Im aktuellen Bericht der DAK (vgl. Abb. 5) liegt der Erziehungsberuf mit den höchsten Fehltagen je 100 Versicherte an der Spitze der Berufsgruppen.

Eine hohe Fluktuation wird teils bei jüngeren Mitarbeitenden bestätigt. Aber auch Führungskräfte und ältere Beschäftigte wechseln häufiger oder steigen wegen zunehmender Belastungen ganz aus. Eine hohe Fluktuation bestätigen 75% der Befragten. In den kleineren Einrichtungen ist die Fluktuation geringer.

[8] vgl. Krankenstand in Berufen der Kinderbetreuung und -erziehung, Bertelsmannstiftung, August 2024

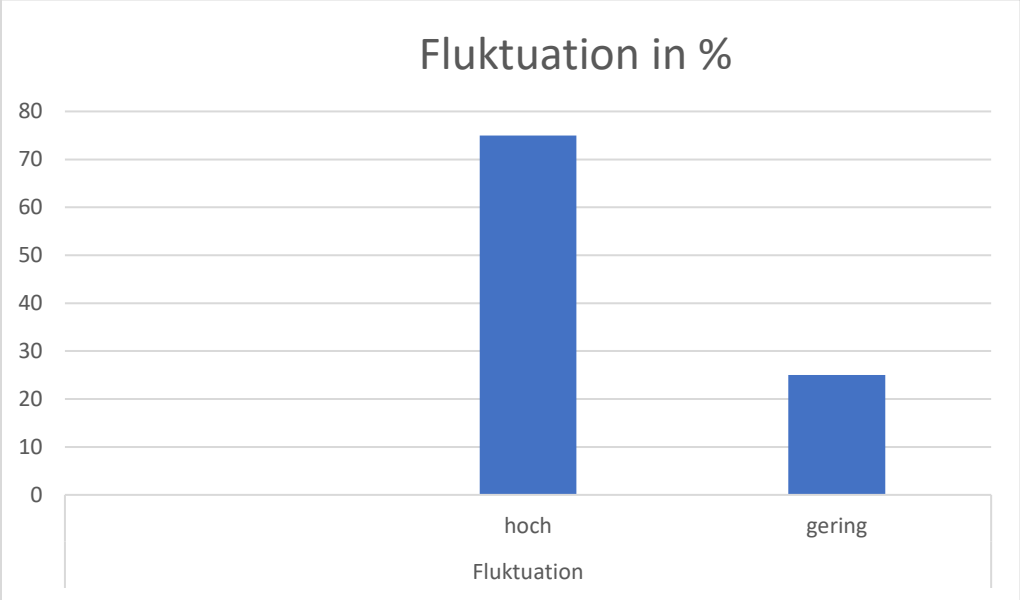

Abb. 6: Fluktuation in den Einrichtungen, KMB Experteninterviews, 2023-2024

3.2. Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

In vielen befragten Einrichtungen wurde ein BGM aufgebaut, jedoch überwiegend aus Gründen von Personalmangel abgebrochen. Auch ein trägerübergreifendes Pilotprojekt wurde aus Ressourcengründen eingestellt.
In vielen Fällen wurden zum Start des BGM verantwortliche Gesundheitsmanager*innen eingesetzt und Gesundheitszirkel eingerichtet. Wegen Fluktuation und fehlender Ressourcen aufgrund neu hinzugekommener Aufgaben fielen engagierte Fachkräfte aus und neue konnten meistens nicht gewonnen werden. Damit blieb das BGM insbesondere auch nach der Coronapandemie auf der Strecke.

Was bleibt, sind einzelne Maßnahmen der Verhaltensprävention (Beitrag zum Fitnessstudio, Bike-Leasing, usw.), die aus Sicht der Mitarbeitenden nicht ausreichend sind. In einzelnen Kitas wird ein Budget für Gesundheitsförderung festgelegt.

Mit einem Selbstcheck zum Thema Gesundheit in der sozialen Arbeit hat sich in einer großen Einrichtung das folgende Bild ergeben:

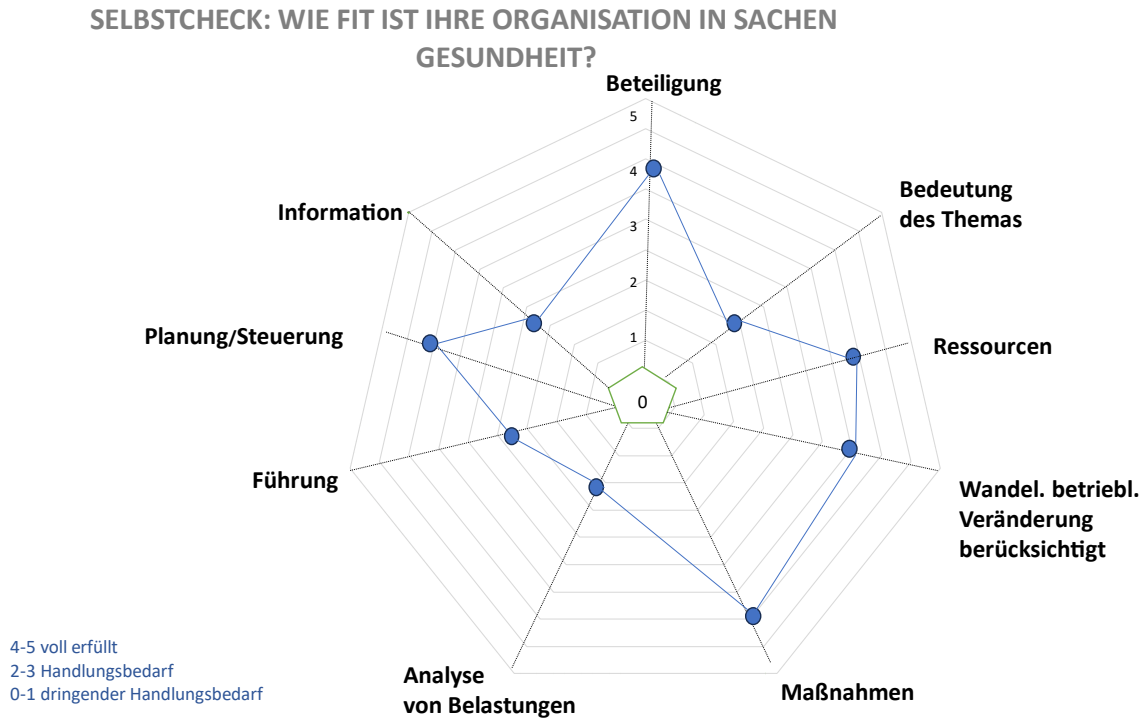

Abb. 7: Selbstcheck zum Gesundheitsmanagement, KMB, 2025

Handlungsbedarf gibt es nach dieser Analyse zur Bedeutung des Themas in der Organisation und bei den Führungskräften, die das Gesundheitsthema stärker im Team platzieren sollten. Dasselbe gilt für die Information und die fehlende Analyse von Belastungen, obwohl Ressourcen zur Verfügung stehen und sogar Maßnahmen geplant und gesteuert werden.
Hier besteht dringender Handlungsbedarf zu mehr Transparenz mit einer guten Informationspolitik.

Trotz zunehmender Belastung und der Entwicklung des Krankenstandes, ist das Thema Gesundheit überwiegend kein Standardthema. Um Gesundheit zum Standardthema zu machen, fehlen geeignete Formate, wie z. B. Workshops, die das Bewusstsein hierfür stärken oder eine Meetingstruktur, in der diese Thematik kontinuierlich aufgegriffen wird.

Die gesetzlich vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen wird nur in einer der befragten Einrichtungen aktuell durchgeführt. In einem Fall wurde ein BGM mit einem Arbeitskreis Gesundheit installiert, in dem Mitarbeitende aus den Einrichtungen zusammen mit Leitungskräften und Mitarbeitervertretung Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung abarbeiten und offene Themen, wie z. B. die digitale Ausstattung, Lärmbelastung oder strukturelle Rahmenbedingungen diskutieren und Maßnahmen festlegen. Im Einzelfall werden Trends in der Gesellschaft, wie z.B. Arbeitszeitwünsche, der Wunsch nach Work-Life-Balance und mehr Freizeit der jüngeren Generationen und Anforderungen an Betreuung, usw. analysiert.

Für das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) sind in den meisten Einrichtungen Verantwortliche benannt, Gespräche zur Wiedereingliederung werden geführt.
In vielen Einrichtungen wird das BEM jedoch von den Beschäftigten nicht gut angenommen.

Eine systematische Verknüpfung mit dem Gesundheitsmanagement gibt es in den meisten Fällen nicht, obwohl gerade bei den BEM-Fällen überwiegend psychische Belastungen Grund für die Arbeitsunfähigkeit sind.

3.3. Teamklima und Führung

Handlungsbedarf zur Förderung des Teamklimas wird von allen Beteiligten bestätigt.
Teamkonflikte sind in allen Gesprächen ein Thema. Begegnet wird diesen oftmals in Reflexionstreffen. Geeignete Formate sind auch in Einzelfällen Diagnose-Workshops durch externe Moderation und Supervision.

Bedarf wird auch in der Stärkung der internen Kommunikationskultur gesehen.
Der Wunsch nach Homeofficeregelungen gerade bei der jüngeren Generation verstärkt die Probleme einer guten Teamzusammenarbeit (für Teamarbeit auf Distanz müssen gute und verbindliche Regelungen vereinbart werden).

Die Bereitschaft eine Leitungsaufgabe zu übernehmen wird in den Interviews differenziert beantwortet.

1. Auf der einen Seite wird ein hohes Potenzial für Leitungsaufgaben gesehen und eine individuelle deutliche Zielsetzung hierfür bestätigt.

2. Andere Interviewpartner sehen ihre Leitungskräfte in dem Dilemma der Entscheidung für Fach- oder Führungsaufgaben. Leitung wird als anspruchsvolle Aufgabe mit ständig neuen Herausforderungen bewertet. Das Spannungsfeld zwischen Qualität und Zeit wird als sehr belastend gesehen.

   Führungsverantwortung wird gerade von den Jüngeren gescheut.

3.4. Weiterbildungsbedarf pädagogischer Fach- und Leitungskräfte

Die Bildungsbedarfsanalyse ergab folgende Qualifizierungsthemen:

Rang	Weiterbildung – Bedarfsanalyse: Die Themen aus der Expertenbefragung	Nennungen in % der Befragten
1	Gesprächs- und Konflikttraining, Konfliktbearbeitung	75,6
1	Teamentwicklung/Teamzusammenhalt, Teamarbeit , Teamklima, Teamhygiene	75,6
2	Achtsamkeit	39,8
2	Interne Kommunikationskultur	39,8
2	Kinderschutz + Gewaltprävention	39,8
3	Gesundheitsfürsorge für Ältere, Gesund in Rente	21,9
3	Elternarbeit	21,9
3	Qualitätsmanagement	21,9
3	Religionspädagogik	21,9
4	Digitales: Anwendung + Medienpädagogik	20,4
5	Kollegiale Beratung	18,0
5	Personalführung: Was Leitungskräfte leisten müssen	18,0
5	Ganztagsbetreuung	18,0
5	Supervision	18,0
6	Resilienztraining	2,5
6	Ausbildungsanleitung	2,5
6	Fortbildung für Quereinsteiger	2,5
0	Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen	

Kita-Studie KMB, Experteninterviews, 2023 -2025

Tabelle1: Expertenbefragung zum Weiterbildungsbedarf, 2023-2025

Die kontinuierliche Weiterbildung ist aus Sicht der Befragten ein wichtiger Erfolgsfaktor für eine gute und gesunde Organisation in der Kita.
Festgestellt wurde auch, dass die Bewerberqualität schlechter geworden ist und deshalb mehr Zeit in die Ausbildung investiert werden muss.

Angeführt wird die Hitliste der Qualifizierungsbedarfe von den Themen Gesprächsführung, Konfliktbearbeitung und Teamentwicklung. Diese Themen werden auch in der Praxis als große Herausforderung gesehen.

Im Umgang mit psychischer Gesundheit gibt es aus Sicht der Befragten Handlungsbedarf. Gleichwohl erhält das Thema im Ranking der Bildungsbedarfe keine Bedeutung.

Gerade in den öffentlichen Einrichtungen wird Handlungsbedarf zum Thema Personalführung gesehen.

3.5 Digitalisierung und technische Rahmenbedingungen

Die Digitalisierung wird überwiegend nicht als Problem gesehen. Die Arbeit mit I-Pads und berufsbezogenen Apps ist zum Standard geworden. In Teilen werden Anwenderschulungen gewünscht. Bei der Bedarfsanalyse ergeben sich Handlungsbedarfe für etwa 1/5 der Befragten. Zur Einschätzung der Digitalisierung als Belastung siehe auch Abb. 10, Seite 17).

3.6. Organisatorische Faktoren und Veränderungsprojekte

Die Beteiligung von Mitarbeitenden bei Veränderungsprozessen erfolgt in den meisten Fällen im Rahmen der Maßnahmenplanung in Workshops anlässlich der Teamtage in den Einrichtungen und in Arbeitskreisen zum BGM.

3.7. Gesellschaftliche Faktoren

Die überwiegende Anzahl unserer Interviewpartner*innen findet, dass die Reputation des Erzieher*innen-Berufes gestärkt werden muss, weil Bildung im Elementarbereich die Grundlage für die Entwicklung von emotionaler Kompetenz ist und derzeitig der Personalnotstand die Bildung gefährdet! Eine bessere Wertschätzung auf einer Ebene mit Schule und Kita wäre wünschenswert.

Die DKLK Studie 2023 bestätigt die fehlende Anerkennung des Berufsfeldes.
Die DKLK _Studie -Personalmangel in Kitas im Fokus, 2023 (Deutscher Kita-Leitungskongress)[9] zeigt Ergebnisse zur gesellschaftlichen Anerkennung der Erzieher*innentätigkeit:
Gut zwei Drittel der Befragten im Jahr 2023 (69,8 %) bewerten die Aussage zur zunehmenden Wertschätzung des Anspruchs der pädagogischen Arbeit als eher nicht zutreffend (38,3 % der Befragten), nicht zutreffend (22,7 % der Befragten) oder überhaupt nicht zutreffend (8,8 % der Befragten).

Die Befragung 2024 ergibt eine leicht verbesserte Bewertung: 62,3 % bewerten die Aussage zur zunehmenden Wertschätzung des Anspruchs der pädagogischen Arbeit als eher nicht zutreffend.

„Der hohe Anspruch pädagogischer Arbeit in der Kita wird in der Gesellschaft zunehmend geschätzt.“ (*n* = 4.951)

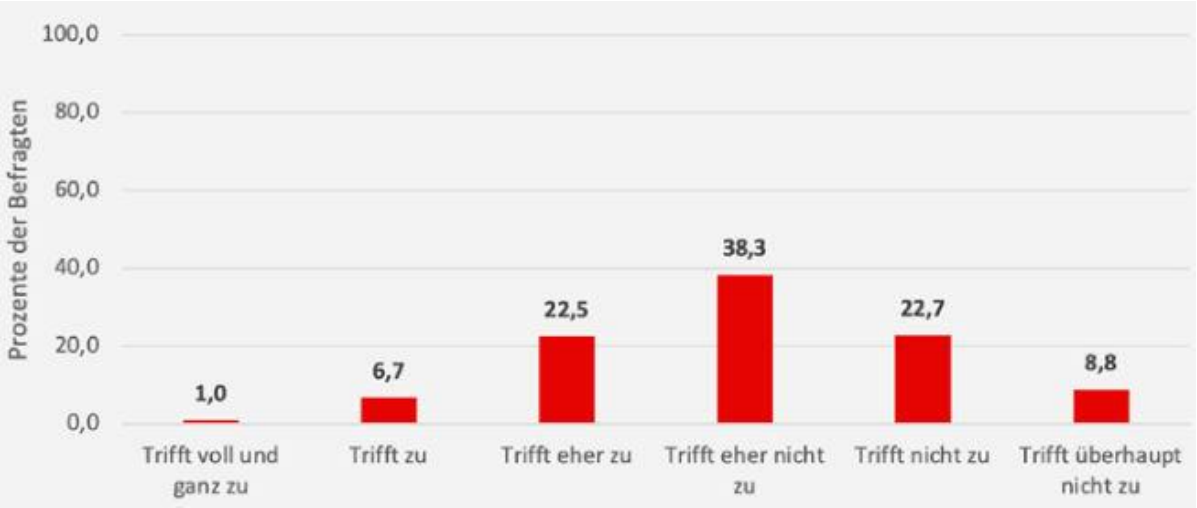

Abb. 8: Gesellschaftliche Anerkennung, DKLK _Studie -Personalmangel in Kitas im Fokus, 2023

[9] DKLK-Stude-Personalmangel in Kitas im Fokus, 2023

Auch die Frage nach der Wertschätzung durch bestimmte Personengruppen findet eine sehr differenzierte Bewertung:

Fragestellung: Wie stark fühlen Sie sich von folgenden Personengruppen wertgeschätzt?

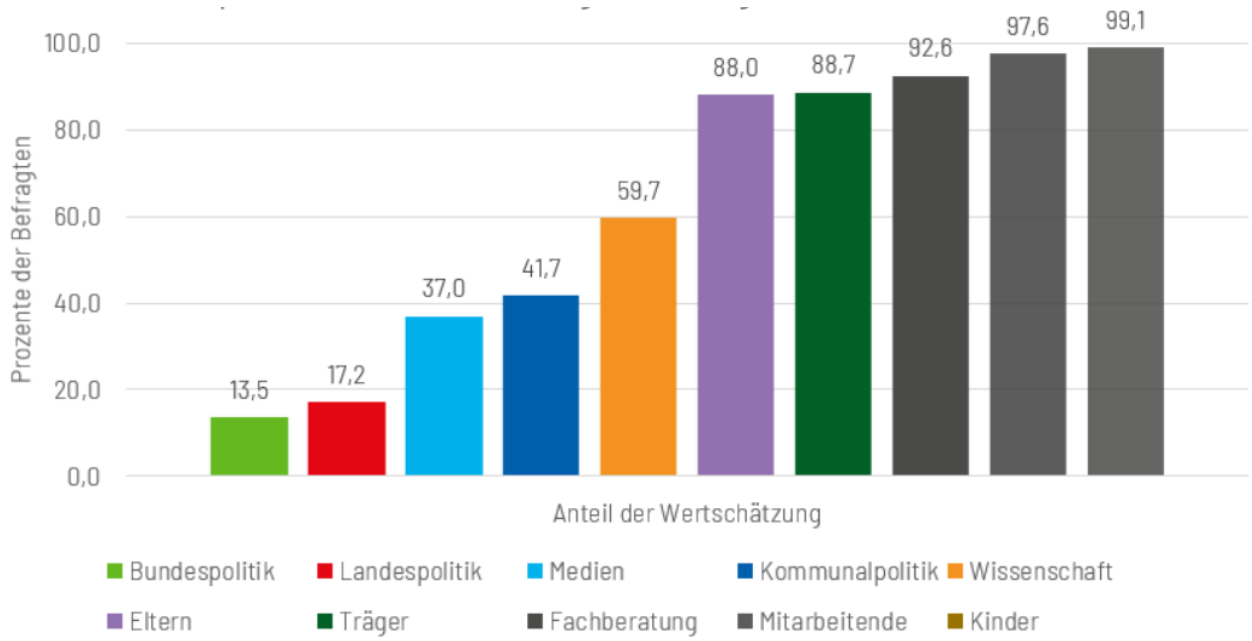

Abb. 9: Gesellschaftliche Anerkennung, DKLK Studie, 2024

3.8. Hauptbelastungsfaktoren nach der KMB-Studie

Die Hauptbelastung in allen unseren Befragungen ist das Thema fehlende Ressourcen. Ursachen dafür sind Überbelastungen aufgrund von krankheitsbedingten Ausfällen, personeller Unterbesetzung und steigenden Fallzahlen.
Hinzu kommt auf der anderen Seite ein höherer Aufwand für Dokumentationen.

Besonders kritisch werden gerade in der sozialen Arbeit und der Kinder- und Jugendhilfe die Herausforderungen genannt, psychologische Krisen meistern zu können.

Die Hauptbelastungen werden in Abb. 10 dargestellt.

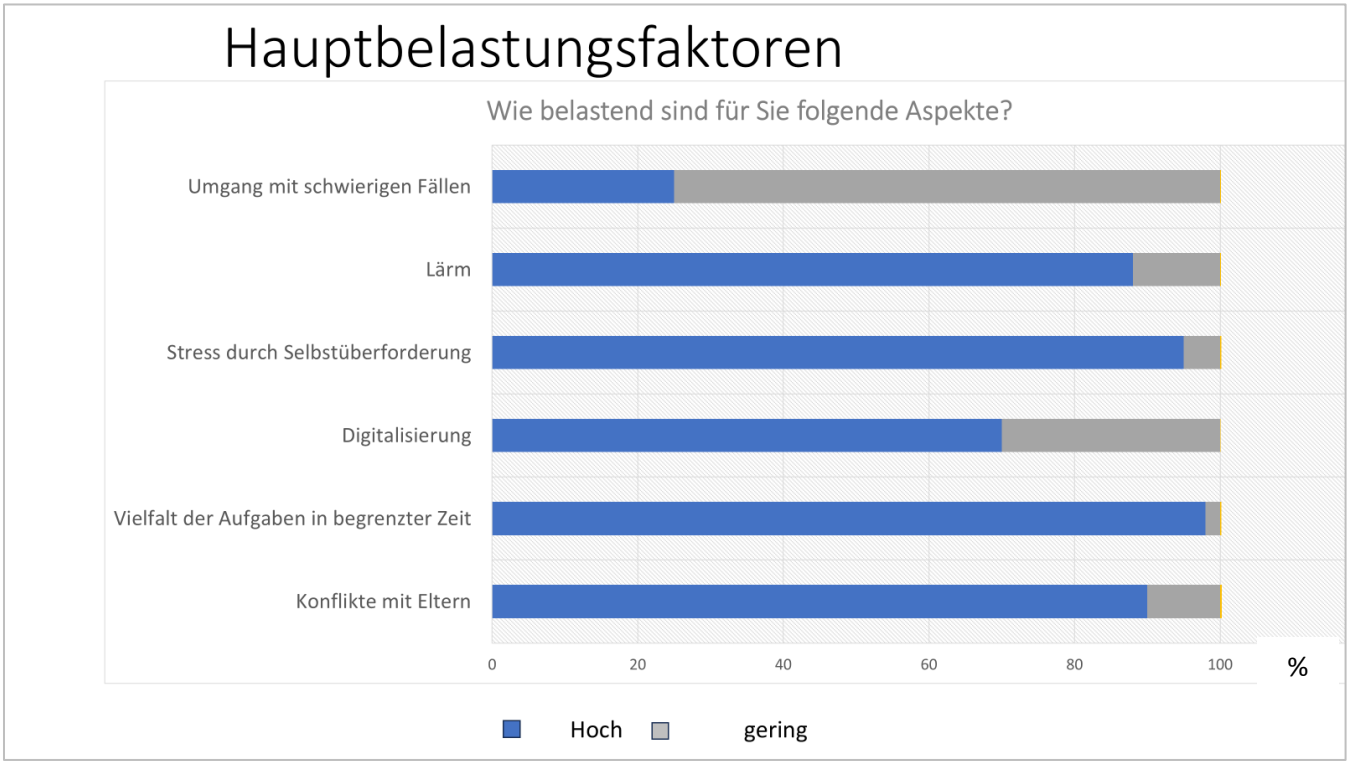

Abb.10: Hauptbelastungsfaktoren des Kitapersonals, KMB-Befragung, 2023-2025

Stress wegen Selbstüberforderung neben der Vielfalt der Aufgaben, die in begrenzter Zeit zu erledigen sind, stellen für die Befragten die größten Belastungen dar.

Daneben gelten die Konflikte mit Eltern als Hauptbelastung, da gerade bei Veränderungen, die kurzfristig erfolgen müssen, viel Konfliktpotenzial besteht, aber auch das Spannungsfeld die Mütter zunehmend überfordert, da die Familienarbeit überwiegend bei den Frauen bleibt und der Spagat zwischen Familie und Beruf belastend wirkt. Das trifft genauso für Eltern als Kunden als auch für die Erzieher*innen zu.
Weiterhin trägt der Personalmangel dazu bei, gerade auch wenn die Betreuungszeiten aus diesem Grund reduziert werden müssen, welches in fast allen Einrichtungen standardmäßig der Fall ist.

3.9. Ressourcen für eine gesunde Arbeit in der Elementarpädagogik

Die Zusammenarbeit im Team, Kommunikation und die Atmosphäre im Team sowie der Handlungsspielraum stellen bedeutende Ressourcen am Arbeitsplatz Kita dar.[10] Dazu gehören auch eine klare konzeptionelle Ausrichtung, räumliche und finanzielle Ausstattung, Zeit und passgenaue Qualifizierungsmaßnahmen.

Aus unseren Befragungen haben sich die folgenden Ressourcen für gesunde Arbeit in der Kita ergeben:

- Anerkennung und Wertschätzung,
- die Zusammenarbeit im Team mit bereichernden Beziehungen zu den Kolleg*innen,
- Identifikation mit der Aufgabe als Erzieher*in,
- Sinn und Selbstwirksamkeit sowie
- die Möglichkeit Neues zu lernen[11].

[10] Gesundheit am Arbeitsplatz Kita Ressourcen stärken, Belastungen mindern, UK NRW, 2014
[11] Mitarbeiterbefragungen in Niedersachsen, KMB 2020-2025

Daher ist den folgenden Handlungsfeldern eine größere Beachtung zu schenken, um gesunde Arbeitsbedingungen zu erhalten bzw. zu schaffen:

- Führung,
- Teamentwicklung mit Achtsamkeit,
- Konfliktmanagement und
- gute Kommunikationskultur

4. Präventionskonzepte für Kindertageseinrichtungen

4.1. Schwerpunktthemen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM)

BGM ist „... die Entwicklung integrierter betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit, Organisation und Verhalten am Arbeitsplatz zum Ziel haben und den Beschäftigten wie dem Unternehmen gleichermaßen zugutekommt.“[12]

Ein BGM in Kindertageseinrichtungen trägt dazu bei, eine Gesunde Organisation zu schaffen, die sich kontinuierlich weiterentwickelt und sowohl verhaltens- als auch verhältnisorientiert gesundheitsfördernd aktiv ist. Die Stärkung der präventiven Arbeit sollte dabei im Vordergrund stehen. Dazu gehört an erster Stelle, die Ressourcen für ein BGM zur Verfügung zu stellen.

Was sich aus den Analysen ergibt:

Die Themenschwerpunkte für ein erfolgreiches BGM sind demnach:

1. Führungsaufgabe im Gesundheitsmanagement
2. Teamklima und Teamentwicklung
3. Kommunikation und Konfliktmanagement
4. Qualifikation
5. Räumliche und finanzielle Ausstattung
6. Zeit- und Selbstmanagement
7. Konzeptionelle Ausrichtung
8. Handlungsspielraum am Arbeitsplatz
9. Lärmminderung am Arbeitsplatz
10. Ergonomische Kindertageseinrichtung
11. Konzepte für Alternsgerechtes Arbeiten in der Kita

[12] Prof. Bernhard Badura 1999

4.2. Formulierung von Zielen, Analyse, Maßnahmen und Evaluation

Ein systematisches Betriebliches Gesundheitsmanagement baut auf gemeinsam festgelegten Zielen und einer Konzeption auf Grundlage eines Managementkreislaufs auf:

Am Anfang steht die Strategieentwicklung mit Zielfestlegung und Sensibilisierung der Akteure für das Thema. In der Diagnosephase werden Belastungen mithilfe verschiedener Workshopmethoden oder Befragungstools ermittelt. Dem daraufhin feststehenden Handlungsbedarf müssen Umsetzungsschritte folgen, die entweder von Gesundheitszirkeln erarbeitet oder durch ein anderes Gremium festgelegt werden. Die Erfolgsmessung mithilfe verschiedener Evaluationstools ergibt sodann Erkenntnisse über die Bedeutung und Entwicklung des Gesundheitsmanagements in der Einrichtung. Ein systematisches BGM mündet in eine nachhaltige Weiterentwicklung mit der Verstetigung von Gesundheitsförderung im Betrieb.

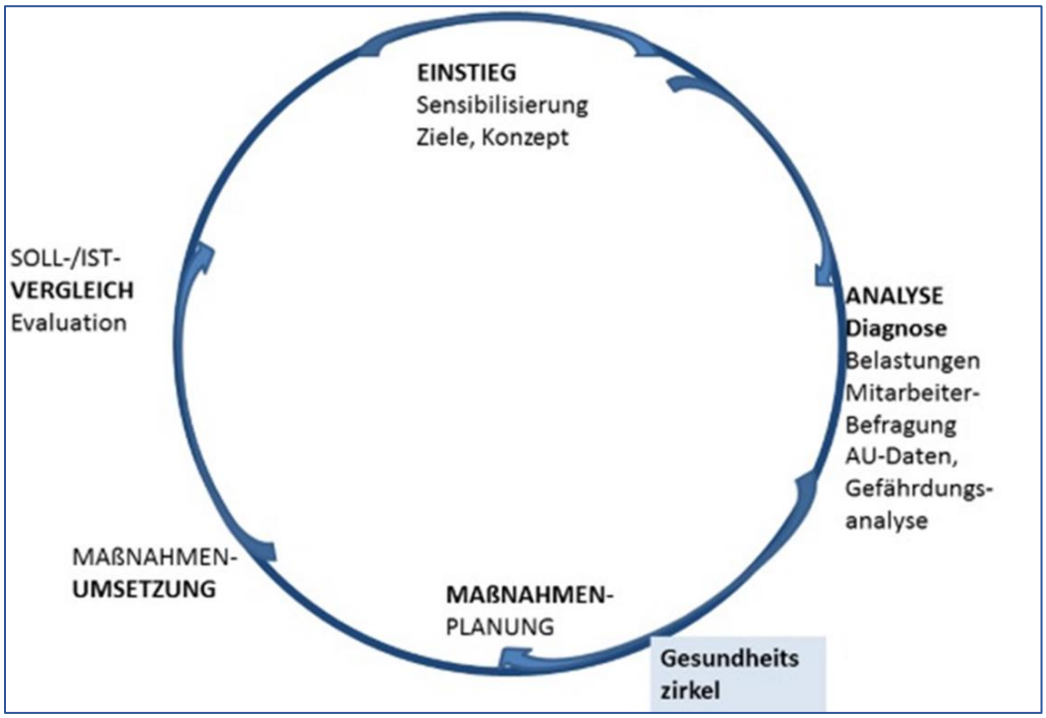

Abb.11: Managementkreislauf BGM, KMB 2016

4.3. Anregungen der Befragten für eine gesundheitsfördernde Kita

- Die Anzahl Kinder mit erhöhtem Bedarf steigt; daher ist eine gute Teamzusammenarbeit und die Stärkung der Beschäftigten für ihre Aufgabe wichtig
- Freistellung der Leitungen wird in einigen Einrichtungen als gute Möglichkeit der Entlastung gesehen, da der Zeitfaktor für Leitung bei immer mehr Zusatzaufgaben – auch in der Dokumentation - nicht angepasst wurde.
- Präventionskultur aufbauen mit Stärken präventiver Arbeit in der Einrichtung
- Stärken der Mitarbeiter
- Teamcoaching, um das Team und die Ressource einer guten Zusammenarbeit zu stärken
- Gesundheitsfürsorge für Ältere (ab 50 Jahre) wird für wichtig gehalten
- Kollegiale Beratung als Methode der Reflexion einführen bzw. ausbauen
- „Kita neu gedacht!“ Prioritäten neu setzen, um nicht durch vielfältige Angebotsformate die Beschäftigten in Zeiten des Personalmangels zu überfordern.
- Maßnahmen für die Attraktivität als Arbeitgeber
- Gesundheitsteam als Start für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement einrichten

- Mitarbeiterbefragungen durchführen und passende Umsetzungsschritte mit Evaluation vereinbaren
- Stärken der psychischen Gesundheit – u.a. auch durch Einsatz von Gesundheitszirkeln
- Workshops für Führungskräfte zum Stressmanagement
- Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Mit der Umsetzung der vorgenannten Maßnahmen kann ein gezielter Beitrag für die Arbeitgeberattraktivität geleistet werden, um auch dem Fachkräftemangel zu begegnen.

4.4. Aktuelle politische Bedeutung des Themas

Die Gesamtstrategie „Fachkräfte in Kitas und Ganztag“ wurde im Februar 2023 unter Federführung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) infolge eines Auftrags aus dem Koalitionsvertrag 2021–2025 der die Bundesregierung tragenden Bundestagsparteien gestartet.

Gemeinsam mit den Ländern und allen relevanten Akteuren wurde im Rahmen einer Gesamtstrategie zur Sicherung des Fachkräftebedarfs für Erziehungsberufe ein bundeseinheitlicher Rahmen für die Ausbildung angestrebt. Dabei wurden auch die **gesunden Arbeitsbedingungen** im Zusammenhang mit der Attraktivität als Arbeitgeber bewertet:

„Der Personalmangel in der Kinder- und Jugendhilfe verstärkt die ohnehin hohen Arbeitsbelastungen im Berufsfeld, die auf berufsfeldspezifische Arbeitsbedingungen, aber auch auf gestiegene Anforderungen zurückzuführen sind. Im Bereich der Kindertagesbetreuung liegen im Vergleich mit anderen Berufsgruppen überdurchschnittlich hohe Krankenstände v. a. aufgrund von psychischen Belastungserkrankungen vor.[13]

Arbeits- und Gesundheitsschutz in Kitas, aber auch an Schulen, sind deshalb wichtige Aufgaben und Voraussetzung für gesunde Arbeitsbedingungen. Sie können dazu beitragen, die Arbeitszufriedenheit der pädagogischen Fachkräfte zu verbessern. Gleichzeitig zeigen Studien, dass auch die Möglichkeiten der betrieblichen Gesundheitsförderung und bestehende regionale Unterstützungsstrukturen, etwa der gesetzlichen Unfall- und Krankenversicherungen, Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit, noch unzureichend genutzt werden. [14]

Maßnahmen der Gesundheitsförderung sind zur Entlastung des pädagogischen Personals deshalb stärker als bislang in den Blick zu nehmen, um das Berufsfeld für die Beschäftigten sicherer und gesundheitsförderlicher zu gestalten und damit Attraktivität, Arbeitszufriedenheit und die Bindung zu erhöhen.
Die Ausgestaltung und Umsetzung guter Arbeits- und Rahmenbedingungen vor Ort liegt im Verantwortungsbereich der Träger.

Für eine höhere Attraktivität des Berufsfeldes kommt daher den Trägern bei der Wahrnehmung ihrer Verantwortungsbereiche wie der Organisationsentwicklung, des Personalmanagements und der

[13] Trauernicht/Besser/Anders, 2022: Burnout in der Kita und der Zusammenhang zu Aspekten der Arbeitszufriedenheit. Frühe Bildung, 11(2), 85–93; BARMER Gesundheitsreport 2021: https://www.barmer.de/resource/blob/1032110/aaafa3405427f0b05d34a7f20fd904d1/barmer-gesundheitsreport-2021-data.pdf

[14] Viernickel/Voss/Mauz, 2017: Arbeitsplatz Kita. Belastungen erkennen, Gesundheit fördern. Weinheim: Beltz Juventa.

Personalentwicklung, des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie der betrieblichen Gesundheitsförderung, Qualitätssicherung oder Fachberatung eine zentrale Rolle zu.

Die Heterogenität im Bereich ist allerdings groß und die Personalbindung erfolgt häufig nicht strategisch. Dazu steigt der Steuerungsbedarf durch die zunehmende Bedeutung von berufsbegleitender Erstausbildung und Weiterbildung sowie den Einsatz multiprofessioneller Teams und von diversifizierten Fachkraftkatalogen, die neue Team- und Hierarchieebenen mit sich bringen.

5. Fazit

Zur Erreichung der gesetzten Ziele ist es wichtig, Gesundheitsmanagement als kontinuierliche Aufgabe zu verstehen und ein systematisches Gesundheitsmanagement in den Einrichtungen zu verankern.

Strategische Zielsetzung der Träger für die Fachkräftegewinnung und die Steigerung der Attraktivität des Berufsfeldes sollten damit neben passgenauen Weiterbildungskonzepten die Etablierung eines Gesundheitsmanagements und die Nutzung geeigneter Unterstützungsnagebote, wie z.B. der Einsatz von Gesundheitszirkeln, die Ausbildung von Gesundheitsmanagern für die Einrichtungen und eine regelmäßige Analyse der Belastungen mit der Folge aufgrund der Ergebnisse gesundheitsförderliche Maßnahmen sowohl auf Ebene des Verhaltens als auch in Bezug auf die Rahmenbedingungen in den Einrichtungen umzusetzen.

Abb. 12: Gesunder Betrieb - gesunde Arbeitswelt in der KITA, Hudler, H., 2018

Als Best practice-Beispiele können Modelle dienen, wie z.B. die Einrichtung eines

Arbeitskreises „Gesundheit“ als Ideenwerkstatt in dem folgende Leitlinie gilt:
„Wir schaffen das Bewusstsein für nachhaltiges, gesundheitsbewusstes Handeln“ und machen Gesundheit zur Standardaufgabe in unserer Organisation.“

Die folgenden Schritte und Formate können dabei helfen, die Kontinuität zu sichern und Gesundheit nachhaltig zu managen:

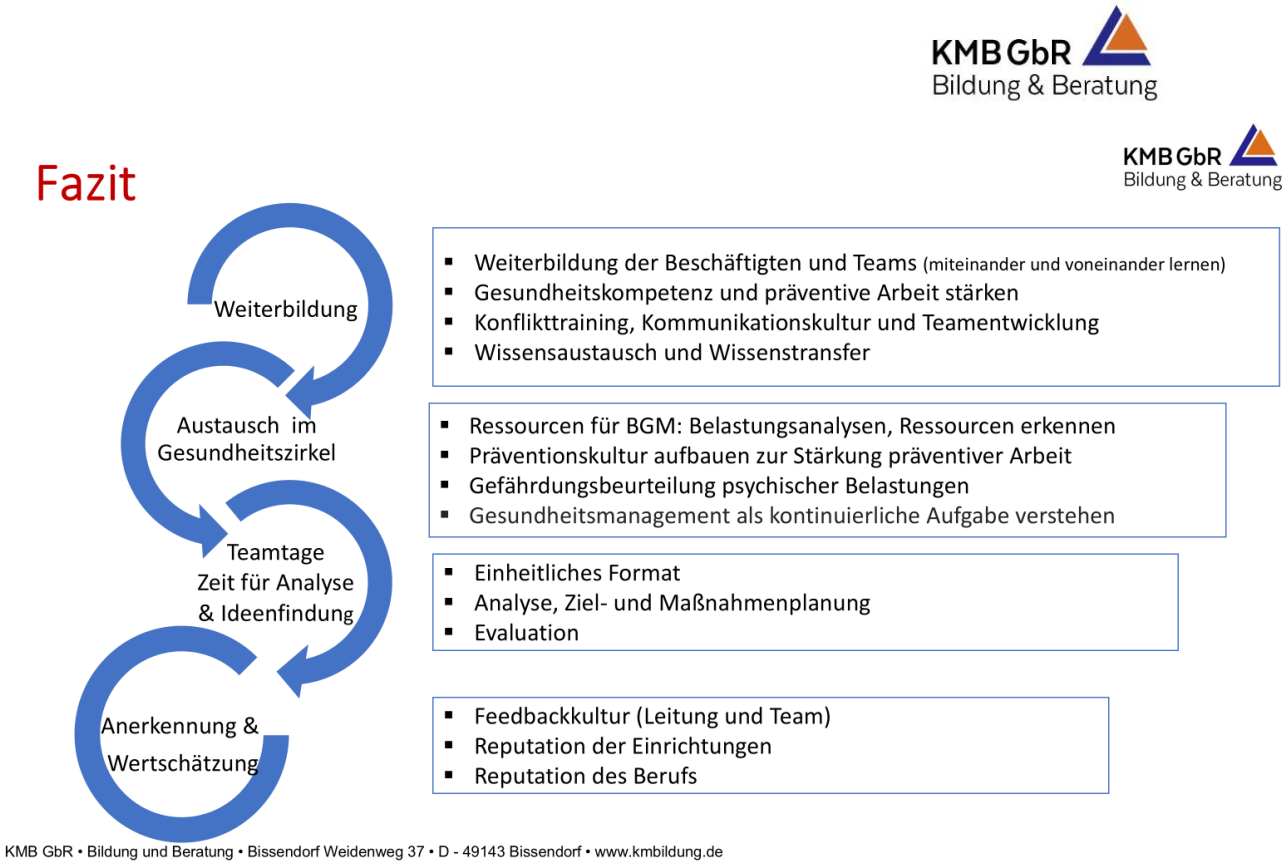

Abb. 13: Strategien für eine gesunde Arbeitswelt in der Kita, Hudler, H., Präventionskongress Graz, 2023

Literaturhinweise

Badura, Prof. Bernhard, Universität Bielefeld

Bericht zur Mitarbeiterbefragung i. R. der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, KMB, 2020

Bertelsmannstiftung auf Grundlage der Daten des DAK Gesundheitsreports 2024

DKLK-Studie -Personalmangel in Kitas im Fokus, 2023 und 2024 (Deutscher Kita-Leitungskongress)

Fehlzeitenreport, Badura, B., Ducki, u.a. Verantwortung und Gesundheit, Bindung und Gesundheit, Fachkräfte gewinnen und halten, 2022-2024, Krankheitsbedingte Fehlzeiten nach Branchen

Gesamtstrategie Fachkräfte in Kitas und Ganztag - Empfehlungen der AG „Gesamtstrategie Fachkräfte“, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Mai 2024

Gesundheit am Arbeitsplatz Kita, Ressourcen stärken, Belastungen mindern, UK NRW, 2014

Krankenstand in Berufen der Kinderbetreuung und -erziehung, Bertelsmannstiftung, August 2024

Mitarbeiterbefragungen in Niedersachsen, KMB, 2020

KMB-Bericht zur Mitarbeiterbefragung i. R. der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, KMB, 2020

Studie STEGE "Strukturqualität und Erzieher*innengesundheit in Kindertageseinrichtungen", DGUV, Alice Salomon Hochschule, UK NRW, 2012

Trauernicht/Besser/Anders, 2022: Burnout in der Kita und der Zusammenhang zu Aspekten der Arbeitszufriedenheit. Frühe Bildung, 11(2), 85–93; BARMER Gesundheitsreport 2021: https://www.barmer.de/resource/blob/1032110/aaafa3405427f0b05d34a7f20fd904d1/barmer-gesundheitsreport-2021-data.pdf

Viernickel/Voss/Mauz, 2017: Arbeitsplatz Kita. Belastungen erkennen, Gesundheit fördern. Weinheim: Beltz Juventa.

12. Österreichischer Präventionskongress, Graz, https://www.praeventionskongress.at/archiv/dokumentation-2023/

Bildnachweis:

Titelbild:
KMB - Gesunder Betrieb

Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1: DAK Report 2024
Abb. 2: Belastungssituation, Befragung KMB 2020
Abb. 3: Studiendesign KMB 2023
Abb. 4: Anzahl beteiligter Träger, 2025
Abb. 5: Fehltage wegen psychischer Erkrankungen nach Berufsgruppen, Psych Report DAK, 2024
Abb. 6: Fluktuation in den Einrichtungen, Experteninterviews KMB, 2023-2024
Abb. 7: Selbstcheck zum Gesundheitsmanagement, KMB 2025
Abb. 8: Gesellschaftliche Anerkennung, DKLK-Studie Personalmangel in Kitas im Fokus, 2023
Abb. 9: Gesellschaftliche Anerkennung, DKLK-Studie, 2024
Abb. 10: Hauptbelastungsfaktoren des Kita-Personals, KMB Befragung 2023-2025
Abb. 11: Managementkreislauf, KMB, 2026
Abb. 12: Gesunder Betrieb - gesunde Arbeitswelt in der Kita, KMB, 2018
Abb. 13: Strategien für eine gesunde Arbeitswelt in der Kita, Hudler, H. 12. Österreichischer Präventionskongress Graz, 2023

Anhang

Anhang 1

Unternehmensbeschreibung KMB GbR Bildung & Beratung

KMB GbR Bildung & Beratung ist ein Beratungsunternehmen mit Sitz in Bissendorf, Niedersachsen. Das Unternehmen berät kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) sowie öffentliche Einrichtungen mit analytischem Sachverstand, Begeisterung und professioneller Distanz. Schwerpunkte liegen in der Strategieberatung, in allen Feldern des Personalmanagements, der Organisationsentwicklung und Transformationsberatung sowie der Beratung in Prozessen des Gesundheitsmanagements und der Förderung von Gesundheit in allen Lebenswelten.

Ein besonderer Schwerpunkt von KMB ist die Branche Bildungs- und Erziehungswesen:
Speziell Kindertagesstätten (Kitas) werden beim Aufbau und der nachhaltigen Implementierung von Gesundheitsförderungskonzepten bis hin zum ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) unterstützt. Dazu gehören neben dem Aufbau eines BGM Analyseverfahren, wie z.B. Mitarbeiterbefragungen, Diagnose-Workshops und Projekte zur Gesundheitsförderung in Kitas.

Darüber hinaus entwickelt KMB Bildung & Beratung maßgeschneiderte Seminarprogramme und Intensiv-Workshops, die auf die spezifischen Bedürfnisse von Kindertagesstätten zugeschnitten sind. Diese Weiterbildungsangebote zielen darauf ab, die Kompetenzen der Mitarbeitenden in Kitas zu stärken und somit die Qualität der Betreuung und Bildung zu fördern.

Zentrale Maßnahmen zur Analyse von Belastungen in Kindertagesstätten sind die gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen[15]**.** Diese Analyse hilft, die individuellen und strukturellen Herausforderungen im Arbeitsalltag von Erzieherinnen und Erziehern systematisch zu erfassen und geeignete Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu treffen.

Durch die Kombination aus strategischer Beratung, Gesundheitsmanagement und gezielter Weiterbildung leistet KMB Bildung & Beratung einen Beitrag zur Weiterentwicklung und Qualitätssicherung von Kindertagesstätten.

[15] Vgl. § 5 Abs. 3 Ziffer 6 ArbSchG

Anhang 2

BMFSFJ zum Kita-Qualitätsgesetz [16]

Am 1. Januar 2025 tritt das Kita-Qualitätsgesetz in Kraft. Damit setzt der Bund sein finanzielles Engagement bei der Verbesserung frühkindlicher Bildung und Betreuung fort und unterstützt die Länder auch in den kommenden zwei Jahren mit insgesamt rund vier Milliarden Euro.

Das neue Gesetz zielt auf mehr Chancengleichheit für alle Kinder durch Verbesserung der Qualität in der frühkindlichen Bildung.

Der Bund will die Länder bei den Maßnahmen nach dem neuen Kita-Qualitätsgesetz 2025 und 2026 mit jeweils rund zwei Milliarden Euro unterstützen. Mit den Investitionen 2023 und 2024 sind es insgesamt rund acht Milliarden Euro, die der Kita-Qualität in Deutschland zugutekommen.

Bereits 2019 ist ein Gesetz zur „Weiterentwicklung der Qualität und zur Teilhabe in der Kindertagesbetreuung“, das sogenannte „Gute-Kita-Gesetz“, in Kraft getreten. Dieses Gesetz wurde 2023 auf der Grundlage der Empfehlungen einer Evaluation dieses Gesetzes inhaltlich angepasst und soll nun erneut weiterentwickelt werden.

Das fortgeschriebene Kita-Qualitätsgesetz sieht Folgendes vor:

Personal: Um die Personalsituation in Kitas zu verbessern, sollen die für die Kinderbetreuung zuständigen Länder mit dem neuen Gesetz unterstützt werden. Ziel ist ein besserer Betreuungsschlüssel, die Gewinnung neuer Fachkräfte und eine Stärkung der Kita-Leitung. Denn eine ausreichende Anzahl qualifizierter Fachkräfte bildet die Basis für Qualitätsverbesserungen.

Sprachliche Entwicklung: Gleichzeitig soll in bedarfsgerechte Angebote und in die sprachliche Bildung investiert werden, um der besonderen Bedeutung der sprachlichen Entwicklung von Kindern Rechnung zu tragen.

Gesundheit: Darüber hinaus sollen Maßnahmen zur Förderung ausreichender Bewegung sowie für eine gesunde und ausgewogene Ernährung stärker in den Fokus genommen werden.

Finanzen: Maßnahmen zur Beitragsentlastung, die seit 2019 im Rahmen des „Gute-Kita-Gesetzes“ von den Ländern umgesetzt wurden, sollen nach einer Übergangsfrist mit Bundesmitteln nicht mehr fortgesetzt werden können. So soll eine Budgetkonkurrenz zwischen Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung und solchen zur Beitragsentlastung vermieden werden. Den Ländern steht es jedoch frei, diese Maßnahmen außerhalb des Kita-Qualitätsgesetzes in eigener Verantwortung fortzuführen.

[16] https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/kita-qualitaetsgesetz-2077912