

WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Nummer 405, April 2026

Zeitarbeit in Kitas im Spannungsfeld von Mangel und Qualität

**Empirische Einblicke in Organisation, Motivation und
Qualitätssicherung pädagogischer Zeitarbeit**

Nina Weimann-Sandig und Mathias Duderstadt

Auf einen Blick

Der Fachkräftemangel in Kitas zwingt die Träger, neue Wege zu gehen – Zeitarbeit gilt dabei als Rettungsanker und Reizthema zugleich. Dieses Working Paper beleuchtet, wie Personaldienstleister pädagogische Fachkräfte vermitteln, welche Motive die Beschäftigten zur Zeitarbeit veranlassen und wie die Einrichtungen mit der neuen Flexibilität umgehen. Auf Basis der qualitativen Interviews und Gruppendiskussionen aus dem Projekt „Beschäftigungsverhältnisse in der Kindertagesbetreuung“ zeigt die Studie: Zeitarbeit stabilisiert den Betrieb zwar kurzfristig, verstärkt langfristig aber die strukturellen Spannungen zwischen Professionalität, Marktlogik und pädagogischer Verantwortung. Ein analytischer Blick auf ein ambivalentes Instrument im deutschen System der frühen Bildung und Betreuung.

Mathias Duderstadt ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Projekt „Beschäftigungsverhältnisse in der Kindertagesbetreuung“ (BeKit) und hier insbesondere mit der Erhebung und Auswertung qualitativer Forschungsdaten betraut.

Orcid-ID: <https://orcid.org/0009-0005-7082-4165>

Nina Weimann-Sandig ist seit 2016 Professorin für Soziologie und Empirische Sozialforschung an der Evangelischen Hochschule Dresden und Leiterin des Projekts „Beschäftigungsverhältnisse in der Kindertagesbetreuung“ (BeKit).

Orcid-ID: <https://orcid.org/0000-0001-8599-4849>

© 2026 by Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
www.boeckler.de



„Zeitarbeit in Kitas im Spannungsfeld von Mangel und Qualität“ von Nina Weimann-Sandig und Mathias Duderstadt ist lizenziert unter

Creative Commons Attribution 4.0 (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.
(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (z. B. mit Quellenangabe gekennzeichnete Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge) erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

ISSN 2509-2359

Inhalt

Zusammenfassung.....	5
1. Einleitung: Problemhorizont von Zeitarbeit in Kitas	8
2. Zeitarbeit im deutschen Arbeitsmarktkontext	11
3. Zeitarbeit in sozialen, personen-bezogenen Dienstleistungen	14
4. Methodisches Vorgehen und analytischer Rahmen	18
5. Zentrale Ergebnisse.....	21
5.1 Prozess der Arbeitnehmerüberlassung	21
5.2 Rahmenbedingungen für die Arbeitnehmerüberlassung im pädagogischen Bereich.....	40
5.3 Kooperation von Einrichtungen und Zeitarbeitsunternehmen	57
5.4 Motivation für die Beschäftigung bei einer Zeitarbeitsfirma	66
5.5 Wege in die Festanstellung.....	75
6. Idealtypen pädagogischer Zeitarbeitsunternehmen.....	81
6.1 Typenbildung	81
6.2 Theoretische Verortung und kritische Diskussion.....	81
7. Fazit und Ausblick.....	85
Literaturverzeichnis	89

Abbildungen

Abbildung 1: Dreiecksverhältnis der Arbeitnehmerüberlassung	41
Abbildung 2: Push- und Pull-Faktoren der Zeitarbeit in der frühen Bildung	73

Tabellen

Tabelle 1: Informationen, die die Zeitarbeitsfirmen vor der Überlassung erheben	30
Tabelle 2: Vier Idealtypen pädagogischer Zeitarbeitsunternehmen	82

Zusammenfassung

Das vorliegende Working Paper untersucht die Rolle und Funktionsweise von Zeitarbeit im Feld der frühkindlichen Bildung und Betreuung in Deutschland. Es basiert auf zwölf Expert:innen-Interviews mit Vertreter:innen von Personaldienstleistungsunternehmen sowie sechs Gruppendiskussionen mit Zeitarbeitskräften, Einrichtungsleitungen, Trägervertreter:innen und Gewerkschaften im Rahmen des Projekts „Beschäftigungsverhältnisse in der Kindertagesbetreuung“ (BeKit). Ziel ist es, empirisch zu beleuchten, wie Arbeitnehmerüberlassung in pädagogischen Kontexten organisiert, legitimiert und im Alltag praktiziert wird.

Ausgehend von der Einleitung (Kapitel 1) wird Zeitarbeit als Reaktion auf den seit Jahren bestehenden Fachkräftemangel und die strukturelle Überlastung des frühpädagogischen Systems beschrieben. Während sie Einrichtungen kurzfristig Handlungsfähigkeit sichert, verstärkt sie zugleich strukturelle Probleme: hohe Kosten, Fluktuation und potenzielle Beeinträchtigung der pädagogischen Kontinuität. Das Paper positioniert Zeitarbeit damit in der doppelten Rolle eines Kompensations- und Symptommechanismus innerhalb des Bildungssystems.

In Kapitel 2 wird zunächst der rechtliche und arbeitsmarktpolitische Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung skizziert. Zeitarbeit ist demnach ein stark reguliertes, tariflich eingebettetes Segment des Arbeitsmarkts, das sich seit den 1970er Jahren von einer restriktiv behandelten Ausnahmeform zu einem festen Bestandteil flexibler Beschäftigung entwickelt hat. Sie fungiert zunehmend auch in Bereichen sozialer Dienstleistungen als strukturelles Instrument zur Bewältigung dauerhaften Personalmanagements.

Kapitel 3 vergleicht die pädagogische Praxis mit anderen Feldern, vor allem mit der Pflege. Dabei wird deutlich, dass Zeitarbeit in personenbezogener Arbeit besondere Spannungen hervorruft: Sie stabilisiert zwar die Strukturqualität, gefährdet aber die Prozessqualität, weil Beziehungskontinuität und Vertrauen durch wechselndes Personal beeinträchtigt werden können. Insbesondere in Kindertageseinrichtungen steht so der kurzfristige Gewinn an Handlungsfähigkeit im Widerspruch zu den relationalen Grundlagen pädagogischer Qualität.

In Kapitel 4 wird das qualitative, triangulierte Forschungsdesign erläutert. Die Kombination aus leitfadengestützten Expert:innen-Interviews und Gruppendiskussionen ermöglicht es, institutionelle und kollektive Deutungsmuster der beteiligten Akteure zu rekonstruieren. Die Auswertung erfolgt mittels qualitativer Inhaltsanalyse und dokumentarischer Methode, gestützt auf Konzepte der Arbeits- und Professionssoziologie.

Die zentralen empirischen Ergebnisse in Kapitel 5 beschreiben die Abläufe und Strukturen der Arbeitnehmerüberlassung im pädagogischen Bereich detailliert:

- Der Prozess der Überlassung erstreckt sich von der Rekrutierung über Matching und Hospitation bis zum Vertragsabschluss. Personaldienstleister agieren zunehmend professionalisiert, mit spezialisierten Recruiting-Abteilungen, standardisierten Verfahren und einem starken Fokus auf persönliche Passung. Entscheidungen beruhen weniger auf formalen Kriterien als auf relationalen Einschätzungen von „Chemie“ und Haltung.
- Die Kommunikations- und Kooperationsprozesse zwischen Zeitarbeitsfirmen und Trägern sind stark informell geprägt und beruhen auf Vertrauen, langfristigen Beziehungen und situativer Abstimmung. Qualität entsteht nicht primär durch Standardisierung, sondern durch erprobte Vertrauensbeziehungen und flexible Abstimmung.
- Der Matching-Prozess fungiert als Scharnier zwischen Markt und Beziehungslogik: Zeitarbeitsfirmen gleichen Qualifikationen und Anforderungen ab, erweitern diese jedoch um subjektive und kontextbezogene Kriterien. Eine hohe Passgenauigkeit gilt als Qualitätsmaßstab, erfolgreiche Übernahmen werden als Indikator gelungener Vermittlung gewertet.
- Hospitationen dienen als Instrument relationaler Qualitätssicherung, indem sie direkte Begegnungen zwischen Fachkraft und Einrichtung ermöglichen. Eignung und Vertrauen entstehen somit im praktischen Erleben, nicht allein über Dokumente.
- In Bezug auf rechtliche Rahmenbedingungen wird gezeigt, dass pädagogische Zeitarbeit in einem hochregulierten Kontext zwischen Arbeitnehmerüberlassungsgesetz, Tarifverträgen und landesrechtlichen Fachkräftevorgaben agiert. Unternehmen verstehen diese Regulierung zugleich als Legitimation ihrer Professionalität.
- Regionale und finanzielle Unterschiede prägen die Praxis erheblich: Während Zeitarbeit in Großstädten und westdeutschen Regionen verbreitet ist, bleibt sie im ländlichen Raum marginal. Refinanzierung und Kostenstrukturen variieren stark je nach kommunaler Steuerung. Die öffentliche Kritik an hohen Kosten relativiert sich im Lichte der realen Lohn- und Nebenkostenstrukturen und der spezifischen Flexibilitätsgewinne für Träger.
- Flexibilität stellt sowohl auf Organisations- als auch auf Subjektebene die zentrale Ressource dar. Sie ermöglicht kurzfristige Einsatzsteuerung und individuelle Arbeitszeitanpassung, führt aber auch zu erhöhten Anpassungsanforderungen für Fachkräfte.

- Kooperations- und Konfliktmanagement zwischen Einrichtungen und Personaldienstleistern beruhen auf Kommunikation, wechselseitigem Vertrauen und aktiver Vermittlung. Konflikte werden relational bearbeitet, wobei Kinderschutz und Teamharmonie Vorrang erhalten.
- Ein zentrales Ergebnis betrifft den Umgang mit Vorurteilen gegenüber Zeitarbeit. Unternehmen reagieren darauf mit Transparenz, Qualitätsstandards und relationaler Vertrauensarbeit, um sich gegenüber dem Image des „reinen Kostentreibers“ abzugrenzen.
- Die Motivationen der Fachkräfte umfassen vor allem Unzufriedenheit mit Arbeitsbedingungen in Festanstellung, den Wunsch nach Entlastung, flexibler Gestaltung und neuem beruflichem Lernen. Zeitarbeit bietet strukturelle Selbstbestimmung und erweiterte Erfahrungsmöglichkeiten, insbesondere beim Berufseinstieg.
- Schließlich zeigt sich Zeitarbeit als Übergangs- und Erprobungsraum: Viele Fachkräfte nutzen sie als Zwischenstation oder zur Orientierung, einige jedoch auch als dauerhafte Arbeitsform. Für Einrichtungen dient sie zugleich als Rekrutierungsquelle und Prüfphase für künftige Festanstellungen.

Auf Basis dieser empirischen Befunde entwickelt Kapitel 6 abschließend eine Typologie pädagogischer Zeitarbeitsunternehmen. Vier Idealtypen – markt- und effizienzorientierte Vermittler, vertrauens- und beziehungsorientierte Dienstleister, professionalisierungsorientierte Akteure sowie Flexibilitäts- und Selbstmanagement-Modelle – verdeutlichen die unterschiedlichen Leitlogiken der Branche zwischen ökonomischer Rationalität und pädagogischer Verantwortung.

Als Fazit hebt Kapitel 7 hervor, dass Zeitarbeit in der frühkindlichen Bildung weder bloß Notlösung noch rein marktliches Instrument ist. Sie hat sich zu einem relevanten, wenn auch ambivalenten Bestandteil des Beschäftigungssystems entwickelt. Zeitarbeit stabilisiert die personelle Versorgung und erweitert die beruflichen Handlungsräume pädagogischer Fachkräfte, erzeugt jedoch zugleich neue Spannungsfelder zwischen Flexibilität und Kontinuität, zwischen Marktmechanismen und professioneller Ethik.

1. Einleitung: Problemhorizont von Zeitarbeit in Kitas

Die frühkindliche Bildung und Betreuung in Deutschland durchläuft seit mehr als einem Jahrzehnt eine tiefgreifende Transformation, die sich durch eine paradoxe Gleichzeitigkeit von quantitativer Expansion und eklatantem Fachkräftemangel kennzeichnen lässt (Meiner-Teubner et al. 2024). Einerseits hat die Politik mit verschiedenen Reformen – insbesondere mit der Einführung des bundesweiten Rechtsanspruchs auf einen Betreuungsplatz ab dem vollendeten ersten Lebensjahr (§ 24 SGB VIII) – den quantitativen Ausbau von Kindertagesbetreuung massiv vorangetrieben (BMFSFJ 2023).

Andererseits steht dieser politisch beabsichtigte Ausbau in einem Spannungsverhältnis zum anhaltenden Mangel an qualifiziertem Personal. Dieser Fachkräftemangel wird in den letzten Jahren von nahezu allen einschlägigen Studien, Fachverbänden und kommunalen Spitzenverbänden als das zentrale Strukturproblem des Feldes bezeichnet (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2023; Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband 2024). Der Mangel an ausgebildeten Fachkräften hat dabei vielfältige Ursachen:

- Neben geburtenstarken Jahrgängen, die verstärkt Betreuung nachfragen, und migrationsbedingtem Bevölkerungszuwachs spielen auch die steigende Erwerbstätigkeit von Eltern sowie bildungspolitische Initiativen zur frühkindlichen Förderung eine Rolle (Betz/Idel/Steffensky 2024; Meiner-Teubner et al. 2024).
- Gleichzeitig verharren die Ausbildungskapazitäten – trotz diverser Fachkräfteoffensiven auf Bundes- und Länderebene sowie der Verankerung von Quereinstiegsprogrammen in allen Bundesländern (Weimann-Sandig/Weihmayer/Wirner 2016; Grgic 2020) – auf einem Niveau, das den Bedarf nicht decken kann.
- Nicht zuletzt sind Arbeitsbedingungen in Kitas durch hohe Belastungen, niedrige Anerkennung und vergleichsweise moderate Gehälter geprägt, was die Attraktivität des Berufsbildes weiter schmälert (Akko 2024).

Vor diesem Hintergrund hat sich in den letzten Jahren die Arbeitnehmerüberlassung (im öffentlichen Diskurs häufig verkürzt als „Zeitarbeit“ bezeichnet) auch im Bereich der frühkindlichen Bildung zu einem zunehmend relevanten Instrument entwickelt. Ursprünglich vor allem in industriellen und logistischen Bereichen verbreitet, hat die Zeitarbeit insbesondere in sozialen Dienstleistungen – prominent in der Pflege, zunehmend aber

auch in der Pädagogik – an Bedeutung gewonnen (Brehmer/Seifert 2008; Absenger 2017).

Für Träger und Einrichtungen fungiert Zeitarbeit in der Regel als Ultima Ratio, wenn reguläre Personalressourcen fehlen und drohende Schließungen von Gruppen oder ganzen Einrichtungen abgewendet werden müssen. Arbeitskräfteüberlassung eröffnet Einrichtungen damit kurzfristige Flexibilität und kann zumindest vorübergehend dazu beitragen, Personalschlüssel und pädagogische Mindeststandards zu halten.

Eine andere Seite ist im öffentlichen Diskurs hingegen weniger präsent: Für pädagogische Fachkräfte eröffnet Zeitarbeit zugleich Alternativen zur klassischen Festanstellung. Sie ermöglicht eine größere Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung und in den Einsatzgebieten und wird von vielen Beschäftigten gezielt als Übergangsform oder als „Sprungbrett“ in andere Beschäftigungsverhältnisse genutzt (Weimann-Sandig/Duderstadt 2026; Schmucker 2020).

Insgesamt ist der Einsatz von Zeitarbeit im Kita-Bereich hoch umstritten und Gegenstand intensiver Debatten. Kritiker:innen argumentieren, dass Zeitarbeit im pädagogischen Feld die strukturellen Probleme nicht löst, sondern vielmehr Symptome verschärft. Sie verweisen auf die hohen Kosten, die durch Verrechnungssätze entstehen, die deutlich über den Personalkosten regulärer Festangestellter liegen. Hinzu kommen Befürchtungen, dass die stete Fluktuation von Zeitarbeitskräften die pädagogische Kontinuität gefährden und die Teamstrukturen in den Einrichtungen destabilisieren könnte (Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband 2024; VBE 2022).

Die in anderen Feldern, insbesondere in der Kranken- und Altenpflege, seit Jahren geführten Debatten um Zeitarbeit geben hierfür Anschauungsmaterial: Auch dort wird Zeitarbeit einerseits als unverzichtbar zur Sicherstellung der Versorgung, andererseits als ineffizient und potenziell qualitätsgefährdend betrachtet (Krebs/Hasseler/Lietz 2020).

Diese ambivalente Bewertung verweist auf eine grundlegende Doppelrolle der Zeitarbeit im sozialen Bereich: Sie fungiert zum einen als kurzfristiger Puffer in Krisensituationen und sichert so die Funktionsfähigkeit des Systems. Zum anderen ist sie Indikator und Verstärker struktureller Unterfinanzierung und Personalengpässe, da sie den Eindruck erwecken kann, akute Engpässe „lösbar“ zu machen, ohne die zugrunde liegenden Probleme wirklich zu adressieren (Weimann-Sandig/Duderstadt/Ritscher 2025; Weimann-Sandig/Duderstadt 2026; Keller/Seifert 2007).

Im pädagogischen Feld treten diese Spannungen besonders scharf hervor. Während industrielle Zeitarbeit primär auf die funktionale Bereitstellung von Arbeitskraft ausgerichtet ist, prägt in Kitas die Spezifik pädagogischer Arbeit – Beziehungsgestaltung, Kontinuität, Vertrauensauf-

bau – den Kontext (Tietze 2008). Deutlich wird: Der Einsatz externer Fachkräfte ist in pädagogischen Settings nicht nur eine organisatorische, sondern vor allem eine qualitativ-pädagogische Herausforderung (Betz/Idel/Steffensky 2024).

Hinzu kommt die politische Dimension: In der öffentlichen Debatte steht die Zeitarbeit in Kitas im Spannungsfeld zwischen bildungspolitischen Reformzielen, kommunalen bzw. landesrechtlichen Finanzierungsrestriktionen und rechtlichen Regulierungen im Arbeitsrecht (Arbeitnehmerüberlassungsgesetz, Tarifverträge, Landesgesetze). Während bundespolitische Fachkräfteoffensiven die Zahl staatlich anerkannter Fachkräfte erhöhen sollen, greifen Träger in der aktuellen Mangelsituation zunehmend pragmatisch auf Zeitarbeitskräfte zurück.

Diese Entwicklung ist Ausdruck dessen, was in der Forschung als sekundärer Arbeitsmarkt pädagogischer Fachkräfte beschrieben werden könnte – in Anlehnung an Entwicklungen, die bereits in der Pflege beobachtbar sind (Brehmer/Seifert 2008). Die Interviews mit Personaldienstleistern, auf denen die vorliegende Auswertung beruht, erlauben daher nicht nur Einblicke in die Abläufe und Logiken der Arbeitnehmerüberlassung im Kita-Bereich.

Sie sind zugleich ein empirisches Fenster in die Widersprüche eines Systems, das einerseits pädagogische Qualität und Chancengleichheit garantieren soll, andererseits aber auf Arbeitsmarktinstrumente zurückgreifen muss, die primär zur Flexibilisierung von Unternehmen in der Industrie entwickelt wurden. Die Analyse ordnet die empirischen Befunde daher auf den folgenden drei Ebenen ein:

- in den arbeitsmarktpolitischen Kontext der Zeitarbeit in Deutschland
- in die spezifische Logik sozialer Dienstleistungen mit besonderem Blick auf die Parallelen zur Pflege
- in die aktuelle Debatte um Fachkräftemangel, Qualitätsentwicklung und Finanzierung in der Kindertagesbetreuung

Ziel ist es, die Rolle von Zeitarbeit im pädagogischen Bereich nicht nur als pragmatische Antwort auf Engpässe, sondern als Symptom und Ausdruck der strukturellen Krise frühkindlicher Bildung zu verstehen.

2. Zeitarbeit im deutschen Arbeitsmarktkontext

Die Zeitarbeit, in der Fachsprache Arbeitnehmerüberlassung genannt, stellt seit den 1970er Jahren ein reguliertes Segment des deutschen Arbeitsmarktes dar. Ursprünglich kontrovers diskutiert und lange Zeit restriktiv gehandhabt, entwickelte sie sich in den letzten zwei Jahrzehnten zu einem festen Bestandteil flexibler Beschäftigungsstrategien. Das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz von 1972 markierte den Beginn einer systematischen Regulierung der Zeitarbeit in Deutschland.

Es wurde damals mit der Intention eingeführt, missbräuchliche Arbeitsverhältnisse zu verhindern und Mindeststandards zu sichern (Brehmer/Seifert 2008). Lange Zeit war die Überlassung auf wenige Monate begrenzt und durch enge Auflagen beschränkt. Erst infolge arbeitsmarktpolitischer Liberalisierungen – insbesondere im Zuge der Hartz-Reformen Anfang der 2000er Jahre – erfuhr die Branche eine erhebliche Expansion, da Überlassungshöchstdauern aufgehoben und tarifvertragliche Öffnungsklauseln etabliert wurden (Schäfer 2015).

Mit der Gesetzesnovelle von 2017 kehrte der Gesetzgeber in Teilen zu restriktiveren Vorgaben zurück. Eine Höchstüberlassungsdauer von 18 Monaten, der Grundsatz „Equal Pay“ nach neun Monaten sowie verschärfte Transparenzpflichten sollten verhindern, dass Zeitarbeit als dauerhaftes Substitut regulärer Beschäftigung genutzt wird (Absenger 2017).

Parallel dazu existieren branchenspezifische Tarifverträge, etwa jene des Bundesarbeitgeberverbands der Personaldienstleister (BAP) mit der DGB-Tarifgemeinschaft, die Mindestlöhne, Arbeitszeiten und Urlaubsansprüche regeln. Diese institutionellen Rahmungen unterscheiden die deutsche Situation deutlich von anderen europäischen Ländern, wo Zeitarbeit teils weniger reguliert ist.

Quantitativ ist Zeitarbeit in Deutschland zwar ein begrenztes Segment, ihr symbolischer Einfluss auf arbeitsmarktpolitische Debatten ist jedoch groß. Laut Bundesagentur für Arbeit waren im Juni 2025 rund 622.000 Personen in der Zeitarbeit beschäftigt, was einem Anteil von knapp zwei Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten entspricht (BA 2026). Damit ist die Branche weit entfernt von einer flächendeckenden Beschäftigungsform, steht aber symbolisch für die Flexibilisierung des Arbeitsmarktes insgesamt.

Branchen mit stark schwankender Nachfrage, wie Industrie, Logistik und Dienstleistungen, machen traditionell den größten Teil aus (Strotmann/Moczadlo 2025). Besonders aufschlussreich sind die Ergebnisse der von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Fallstudienuntersuchung

von Bellmann et al. (2008). Diese verdeutlichen, dass die Expansion der Branche nicht nur auf konjunkturbedingte Auftragsspitzen zurückzuführen ist, sondern dass immer mehr Betriebe Zeitarbeit strukturell integrieren.

Über ein Drittel der mittelgroßen und mehr als die Hälfte der Großbetriebe greifen regelmäßig auf Leih- bzw. Zeitarbeit zurück. Die Autor:innen sprechen in diesem Zusammenhang von Intensivnutzern, also Unternehmen, die Zeitarbeit kontinuierlich und in erheblichem Umfang einsetzen – nicht als Ausnahme, sondern als Normalfall. Deutlich wird, dass Zeitarbeit zunehmend zur Quasi-Stammebelegschaft wird, welche die unternehmerische Flexibilität dauerhaft absichert.

Neu ist jedoch die zunehmende Relevanz in sozialen Dienstleistungsbereichen, etwa in der Pflege, sozialen Hilfen und frühkindlicher Bildung. Hier spiegelt sich eine Verschiebung wider: Während Zeitarbeit zunächst als Puffer für konjunkturelle Schwankungen konzipiert war, erfüllt sie inzwischen auch eine Funktion im Umgang mit strukturellem Fachkräftemangel.

Empirische Befunde deuten auf ein ambivalentes Bild: Einerseits zeigen Untersuchungen, dass viele Zeitarbeitskräfte vergleichsweise instabile Erwerbsverläufe erleben, häufiger von Niedriglöhnen betroffen sind und kaum betriebliche Aufstiegschancen haben (Brehmer/Seifert 2008; Seifert/Keller 2011).

Andererseits ist nachweisbar, dass Zeitarbeit in bestimmten Fällen als Brücke in reguläre Beschäftigung dient – insbesondere für Geringqualifizierte, Berufseinsteiger:innen und Migrant:innen, die über diesen Weg in den Arbeitsmarkt integriert werden (Schäfer 2015; Schäfer/Stettes 2023). Für Deutschland ist zudem bedeutsam, dass Zeitarbeit rechtlich und tariflich relativ stark reguliert ist. Der weitgehende Tarifschutz durch die DGB-Tarifgemeinschaft hat dazu beigetragen, Mindeststandards zu sichern.

In der öffentlichen Wahrnehmung bestehen jedoch weiterhin Vorbehalte: Zeitarbeitsfirmen gelten in populären Diskursen oft als „Sklavenhändler“ oder als Profiteure von Krisen, auch wenn empirische Analysen zeigen, dass große Teile der Branche tarifgebunden und rechtlich eingegliedert sind (Absenger 2017). Arbeitssoziologisch wird Zeitarbeit als Teil einer umfassenden Flexibilisierung der Erwerbsarbeit analysiert (Schmidt 2018). Sie steht in einer Reihe mit anderen atypischen Beschäftigungsformen wie Befristungen, Teilzeitmodellen oder Solo-Selbstständigkeit (Seifert/Keller 2011).

Gemeinsam ist diesen Formen, dass sie von tradierten Normalarbeitsverhältnissen abweichen und Risiken stärker auf die Beschäftigten verlagern. Aus dieser Perspektive ist Zeitarbeit ein Ausdruck einer Segmentierung des Arbeitsmarktes (Brose/Schulze-Böing/Wolrab-Sahr 1987): Wäh-

rend ein Kern von Beschäftigten in stabilen Normalarbeitsverhältnissen verbleibt, arbeiten andere in peripheren, instabileren Vertragsformen.

Dieser Dualismus hat auch in Deutschland an Relevanz gewonnen, nicht zuletzt durch die Hartz-Reformen, die die Schwelle zum Eintritt in atypische Beschäftigung gesenkt haben (Kißler/Greifenstein 2004). Gleichzeitig weist die Forschung auf eine funktionale Differenzierung der Zeitarbeit hin: Sie dient nicht ausschließlich als Niedriglohnfalle, sondern erfüllt je nach Branche verschiedene Rollen – als Qualifizierungschance, als Flexibilitätspuffer oder als Markttester für Arbeitskräfte (Strotmann/Moczadlo 2025).

Im pädagogischen Feld erhält sie dadurch einen spezifischen Charakter: Hier steht weniger der schnelle Kapazitätsausgleich im Vordergrund als vielmehr die Aufrechterhaltung gesellschaftlich unverzichtbarer Dienstleistungen.

Die anhaltende Expansion von Zeitarbeit spiegelt also nicht nur ökonomische Kalküle wider, sondern verweist auf eine Normalisierung, die auch gesellschaftspolitisch relevant ist. Während Betriebe zunehmend auf die stabilisierende Wirkung flexibler Randbelegschaften setzen, bleibt in der Öffentlichkeit der Verdacht bestehen, dass Zeitarbeit zur Prekariisierung beiträgt. Die Befunde von Bellmann et al. (2008) zeigen jedoch, dass gerade die institutionelle Einbettung in betriebliche Mitbestimmungsprozesse zur Stabilisierung der Praxis beigetragen hat.

Für die Analyse von Leiharbeit im pädagogischen Feld bedeutet dies: Auch wenn sich die Strukturen – Betreuung, Beziehungskontinuität, Teamarbeit – von der Industrie unterscheiden, könnte der Mechanismus ähnlich sein. Was im produzierenden Gewerbe die Quasi-Stammbelegschaft ist, könnte im Bildungs- und Sozialbereich zur permanenten Notreserve werden, mit der strukturelle Engpässe nicht nur kurzfristig überbrückt, sondern dauerhaft kompensiert werden. Damit zeigt sich die Zeitarbeit zugleich als Symptom wie auch als Verstärker struktureller Krisen sozialer Sicherungssysteme.

3. Zeitarbeit in sozialen, personenbezogenen Dienstleistungen

Soziale Dienstleistungen nehmen innerhalb moderner Gesellschaften eine Schlüsselstellung ein, da sie nicht allein der Aufrechterhaltung individueller Lebenslagen dienen, sondern zugleich Ausdruck sozialstaatlicher Verantwortung und gesellschaftlicher Teilhabe sind. Besonders deutlich wird dies in der Pflege und der frühkindlichen Bildung: Beide Felder sind durch die Kombination aus hohem Personalbedarf, enger personenbezogener Interaktion und normativ aufgeladenen Qualitätsansprüchen charakterisiert (Schildmann/Voss 2018).

Der Einsatz von Zeitarbeit in diesen Bereichen folgt daher nicht denselben Logiken wie im industriellen oder logistischen Sektor, sondern berührt unmittelbar die Frage nach Qualität und Legitimität der Dienstleistung. Bereits an dieser Stelle zeigt sich ein zentrales Spannungsfeld: Während Zeitarbeit die strukturellen Engpässe kurzfristig abfedert, kollidiert sie zugleich mit den Bedingungen, unter denen Qualität im sozialen Bereich überhaupt entstehen kann.

Die Forschung zu sozialer Dienstleistungsqualität unterscheidet zu meist zwischen Strukturqualität und Prozessqualität (Tietze 2008; Anders/Oppermann 2024). Strukturqualität umfasst die formalen und organisatorischen Rahmenbedingungen, etwa den Personalschlüssel in Kitas oder die Fachkraft-Patienten-Relation in der Pflege, räumliche und materielle Ausstattung sowie tarifliche Eingruppierungen. Prozessqualität hingegen bezieht sich auf die konkrete Interaktion zwischen Fachkraft und Adressat:in, also auf jene personale Beziehungsebene, in der Bildungs- oder Pflegeleistungen inhaltlich realisiert werden (Kluczniok et al. 2024).

Während strukturelle Mindeststandards quantifizierbar und rechtlich regulierbar sind, entzieht sich Prozessqualität einfacher Messbarkeit: Sie hängt von Feinfühligkeit, Kontinuität und Vertrauen ab und wird daher durch Fluktuation und instabile Personalsituationen in besonderem Maße gefährdet (Fasching 2019). Dieses Spannungsfeld bildet einen Grundpfeiler, vor dem der Einsatz von Zeitarbeit in der Pflege und in den Kindertagesstätten diskutiert werden muss.

In der frühkindlichen Bildung manifestiert sich Qualität vor allem über Bindungsprozesse und pädagogische Kontinuität. Pädagogische Fachkräfte sind zentrale Bezugspersonen, deren Verlässlichkeit für die kindliche Entwicklung konstitutiv ist (Strehmel/Viernickel 2022; Tietze 2008). Jede Veränderung des Betreuungspersonals kann die Entstehung sicherer Bindungen unterbrechen oder gar verhindern, sodass zeitlich begrenz-

te Einsätze von Zeitarbeitskräften die Prozessqualität empfindlich beeinträchtigen können.

Träger greifen gleichwohl vermehrt auf Zeitarbeit zurück, um vorübergehende Personallücken zu schließen und den gesetzlichen Betreuungsschlüssel einzuhalten. Während damit auf der Strukturebene Stabilität hergestellt wird, entstehen auf der Prozessebene neue Brüche: Zeitarbeitskräfte müssen in bestehende Teams integriert, in pädagogische Konzeptionen eingearbeitet und gegenüber Kindern sowie Eltern eingeführt werden. Dieser Mehraufwand fällt auf die Stammkräfte zurück und verschärft deren Belastung (Weimann-Sandig/Duderstadt 2026).

Aus qualitativen Studien geht hervor, dass Einrichtungen die Mitarbeit von Zeitarbeitskräften durchaus auch positiv bewerten, insbesondere wenn diese flexibel einsatzbereit und fachlich kompetent sind (Weimann-Sandig/Duderstadt 2026). Dennoch erzeugt die Unverbindlichkeit der Beschäftigungsverhältnisse eine dauerhafte Unsicherheit, die sich in der pädagogischen Arbeit niederschlägt (Strehmel/Viernickel 2022).

Die Pflegesituation – als ein weiteres Arbeitsfeld sozialer Dienstleistungen – stellt sich in Teilen anders dar. Auch hier ist die personale Beziehung zwischen Pflegekraft und Patient:in bedeutsam, doch wird sie in der öffentlichen Debatte seltener als Bindungsarbeit beschrieben, sondern stärker unter Gesichtspunkten der Patientensicherheit und der Arbeitsbelastung der Beschäftigten (Bräutigam et al. 2010; Krebs/Hasseler/Lietz 2020).

Pflegearbeit ist stärker als Kita-Arbeit durch standardisierte Abläufe geprägt. Körperpflege, Medikamentengabe oder Dokumentationspflichten folgen etablierten Routinen, die eine schnelle Einsetzbarkeit von Zeitarbeitskräften erleichtern. Dies könnte auch erklären, warum Zeitarbeit in der Pflege ein größeres quantitatives Gewicht besitzt und von vielen Einrichtungen gezielt nachgefragt wird, während es im Bereich der frühen Bildung und Betreuung durchaus viele Einrichtungen gibt, die Zeitarbeit grundsätzlich für sich ausschließen (Weimann-Sandig/Duderstadt/Ritscher 2025).

Besonders in Krankenhäusern zeigt sich, dass Zeitarbeitskräfte aufgrund der Möglichkeit, ihre Dienstzeiten teilweise selbst zu bestimmen, über eine höhere Arbeitszufriedenheit berichten, während Stammkräfte nicht selten mit unerwünschten Schichten zurückbleiben (Schäfer/Stettes 2023). Damit entstehen Spannungen im Teamgefüge, die die Prozessqualität beeinträchtigen können, indem der Koordinationsaufwand steigt und die Kontinuität leidet.

Gleichwohl verdeutlichen aktuelle Untersuchungen, dass die Attraktivität der Zeitarbeit in der Pflege weniger aus dem Verhältnis zu den Patient:innen resultiert, sondern aus der relativen Verbesserung der Arbeits-

bedingungen im Vergleich zu Festanstellungen (DIP 2020). Höhere Löhne, bessere Planbarkeit und zeitweise Entlastung von Wochenend- oder Nachtdiensten motivieren viele Pflegekräfte, dauerhaft in der Leiharbeit zu verbleiben (Schäfer/Stettes 2023).

Für Einrichtungen hingegen führt dies zu erheblichen Mehrkosten und verschärft die Personalnot, da immer mehr Fachkräfte aus der Stammbeslegschaft abwandern und so der Bedarf an Zeitarbeit weiter steigt – ein klassischer Teufelskreis.

Vergleicht man die Berufsfelder Kindertagesbetreuung und Pflege, so zeigen sich sowohl Parallelen als auch Unterschiede. Gemeinsam ist ihnen der massive Fachkräftemangel, der neue Rekrutierungswege für Arbeitskräfte unausweichlich macht. Beide Bereiche setzen seit einigen Jahren beispielsweise auf Quereinstiegsprogramme, um Fach-, aber auch Ergänzungskräfte in das Berufsfeld zu holen (Weimann-Sandig/Weihmayer/Wirner 2016).

In beiden Bereichen ermöglicht der Rückgriff auf Zeitarbeit, formale Vorgaben zu erfüllen und die Aufrechterhaltung zentraler Versorgungsleistungen zu sichern. Zugleich aber binden die hohen Kosten finanzielle Ressourcen, die ansonsten in die Stärkung regulärer Beschäftigungsverhältnisse fließen könnten.

Der entscheidende Unterschied liegt in der Art der Prozessqualität: Während in Kitas die Qualität kindlicher Bildungs- und Entwicklungsprozesse eng an die Stabilität von Beziehungen gebunden ist, beruht Prozessqualität in der Pflege stärker auf verlässlichen und fehlerfreien Arbeitsabläufen. Zeitarbeit beeinträchtigt also in beiden Feldern die Prozessqualität, jedoch auf unterschiedliche Weise: in Kitas durch den Verlust pädagogischer Kontinuität, in der Pflege durch organisatorische Brüche in Dienstplänen und Teamkommunikation.

Vor diesem Hintergrund erscheint es wichtig zu diskutieren, inwieweit die von Bellmann et al. (2008) für industrielle Kontexte beschriebene Normalisierung von Leiharbeit auch auf soziale Dienstleistungen übertragbar sein darf. Ihre Fallstudien zeigen, dass Betriebe Leiharbeit zunehmend nicht nur punktuell, sondern dauerhaft einsetzen und damit Quasi-Stammbeslegschaften schaffen. Überträgt man diesen Befund auf den sozialen Bereich, so würde dies bedeuten, dass auch Kitas und Pflegeeinrichtungen Zeitarbeit nicht mehr nur situativ nutzen, sondern strukturell in ihre Personalplanung einbeziehen.

Damit wandelt sich eine vermeintliche Notlösung zum Normalfall – allerdings unter Bedingungen, die von einer besonderen Verwundbarkeit der Prozessqualität geprägt sind. Um diese Zusammenhänge nicht nur theoretisch zu erfassen, sondern auch in ihrer praktischen Bedeutung für Einrichtungen, Träger und Fachkräfte zu beleuchten, ist es notwendig,

empirische Einblicke in die alltägliche Nutzung von Zeitarbeit zu gewinnen.

In Kapitel 5 werden daher Ergebnisse eigener qualitativer Erhebungen vorgestellt, die sich mit der Rekrutierung von Fachkräften über Zeitarbeitsfirmen, der Kommunikation zwischen Einrichtungen und Verleihunternehmen sowie der Passung von Zeitarbeitskräften im Team befassen. Diese empirischen Befunde ermöglichen es, die zuvor skizzierten theoretischen Ambivalenzen an konkreten Erfahrungen der Praxis zu spiegeln und differenzierter zu verstehen, welche Chancen und Risiken mit dem Einsatz von Zeitarbeit im pädagogischen Feld tatsächlich verbunden sind.

4. Methodisches Vorgehen und analytischer Rahmen

Das vorliegende Working Paper untersucht die Bedeutung und Funktionsweisen von Zeitarbeit im Bereich der frühkindlichen Bildung aus einer qualitativ explorativen Perspektive. Es ist Teil der differenzierten Forschung zur Zeitarbeit in der Kindertagesbetreuung im Rahmen des Projekts „Beschäftigungsverhältnisse in der Kindertagesbetreuung“ (BeKit), das von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wird.

Ziel der vorliegenden Analyse war es, die organisationalen Strategien und personellen Steuerungsmechanismen von Zeitarbeit im Bereich der frühen Bildung und Betreuung herauszuarbeiten und damit empirisch fundierte Einblicke zu geben, wie Zeitarbeit in einem sensiblen pädagogischen Feld verhandelt, legitimiert und praktiziert wird. Angesichts der begrenzten Forschungslage in diesem spezifischen Segment der Arbeitnehmerüberlassung wurde ein mehrstufiges Analyseverfahren gewählt, das verschiedene Schwerpunkte setzt.

Für das vorliegende Working Paper wurden komplementäre Erhebungs- und Analysezugänge miteinander kombiniert: das Expert:innen-Interview und die Gruppendiskussion. Die methodische Anlage folgte damit der Logik methodischer Triangulation (Flick 2011), um sowohl institutionelle Deutungsmuster als auch kollektive Orientierungen rekonstruieren zu können. Insgesamt wurden zwölf leitfadengestützte Expert:innen-Interviews durchgeführt. Befragt wurden Geschäftsführungen und leitende Mitarbeitende von Personaldienstleistungsunternehmen (Zeitarbeitsfirmen).

Die Auswahl erfolgte nach dem Prinzip des „theoretical sampling“ (Glaser/Strauss 1967; Hunger/Müller 2016). Ziel war es, kontrastierende Handlungskontexte abzubilden – von großen, überregional agierenden Zeitarbeitsfirmen bis zu kleineren, inhabergeführten Unternehmen, von Zeitarbeitsfirmen, die sich bewusst auf den pädagogischen Bereich spezialisiert haben, bis hin zu Zeitarbeitsfirmen, die eigentlich auf den Industriebereich spezialisiert sind und erst seit einiger Zeit den sozialen, personenbezogenen Berufsfeldern zuarbeiten.

Die Interviews dauerten jeweils zwischen 60 und 120 Minuten und wurden auf Grundlage eines halbstrukturierten Leitfadens durchgeführt, der die Themenfelder Rekrutierungsstrategien, Kooperationsprozesse, Wahrnehmung von Fachkräftemangel sowie Qualitätsverständnisse abdeckte. Das Leitfadenskonzept orientierte sich an der Expert:innen-Interview-Methodik nach Meuser/Nagel (2009), die die Doppelfunktion von Expert:innen als Wissens- und Rollenträger:innen betont.

Ergänzend zu den Einzelinterviews wurden im Rahmen des Projekts sechs Gruppendiskussionen mit jeweils fünf Teilnehmenden in einem Mixed-Stakeholder-Workshop (BeKit-Workshop I) durchgeführt. An diesen Formaten beteiligten sich Zeitarbeitskräfte, Vertreter:innen von Zeitarbeitsunternehmen, Gewerkschaften und Einrichtungen der frühkindlichen Bildung. Die Gruppendiskussionen dienten dazu, die in den Interviews erhobenen institutionellen Perspektiven um kollektive Deutungsmuster der beteiligten Berufsgruppen zu erweitern.

Durch das serielle Design (mehrere Gruppen unterschiedlicher Zusammensetzung, jedoch identische Leitfragen) konnte die Variationsbreite der Argumentationslogiken erfasst werden. Sämtliche Gespräche wurden aufgezeichnet, vollständig transkribiert und für die weitere Analyse anonymisiert.

Alle Erhebungs- und Auswertungsschritte wurden gemäß den etablierten ethischen Standards der qualitativen Sozialforschung durchgeführt. Dazu zählten einerseits die schriftliche Einwilligung aller Teilnehmenden, ebenso auch die konsequente Anonymisierung der Transkripte sowie die datenschutzkonforme Speicherung der Tonaufnahmen nach den Richtlinien der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) und des Kirchengesetzes über den Datenschutz der Evangelischen Kirche in Deutschland (DSG-EKD).

Von großer Bedeutung war auch die transparente Dokumentation jeder Analysestufe. Zur Sicherung der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit wurde sämtliches empirisches Forschungsmaterial regelmäßig im Forschungsteam diskutiert. Die Interpretationen der Gruppenverläufe wurden durch wiederholte Sequenzanalysen und Peer-Debriefings überprüft („communicative validation“).

Zur Auswertung der Daten wurde ein trianguliertes Verfahren gewählt, das qualitative Inhaltsanalyse (Kuckartz 2014) und rekonstruktive Methoden der Gruppendiskussion (Bohnsack 2010) miteinander kombiniert. Die Expert:innen-Interviews wurden mittels der inhaltsanalytischen Auswertungsstrategie nach Kuckartz ausgewertet. Dieses Vorgehen umfasst die schrittweise Entwicklung eines Kategoriensystems, ausgehend von den Forschungsfragen und dem Material selbst.

In einem ersten Schritt erfolgte das paraphrasierende und strukturierende Codieren, um inhaltlich vergleichbare Textpassagen zu identifizieren. Daran anschließend wurden die Codes zu übergeordneten Kategorien und Themenbereichen gebündelt, die zentrale Dimensionen wie Flexibilität, Arbeitsbelastung, Passung und Qualität, Rekrutierung oder professionelle Identität abbilden. Im Verlauf des interpretativen Prozesses wurden Typologien aufseiten der Personaldienstleister (z. B. marktorientierte versus qualitätsorientierte Strategietypen) entwickelt.

Diese Typenbildung ermöglichte es, wiederkehrende Muster von Handlung, Orientierung und strategischem Selbstverständnis sichtbar zu machen. Besonderes Augenmerk galt hierbei der institutionellen Logik der Personaldienstleistungsunternehmen. Während klassische Zeitarbeit häufig durch kurzfristige Marktmechanismen bestimmt wird, zeigt sich im Feld der frühen Bildung eine eigentümliche Verschränkung von ökonomischer Rationalität und pädagogischem Ethos.

Das inhaltsanalytische Vorgehen gestattete es, solche widersprüchlichen Rationalitäten empirisch herauszuarbeiten. Die Auswertung der Gruppendiskussionen und Workshoptranskripte orientierte sich am Ansatz der dokumentarischen Methode (Bohnsack 2010). Im Fokus stand nicht nur der manifeste Aussagegehalt, sondern die Rekonstruktion der impliziten Orientierungsrahmen, die den beobachtbaren Äußerungen zugrunde liegen.

Durch den Vergleich mehrerer Gruppen mit unterschiedlicher Zusammensetzung konnten typische kollektive Deutungsmuster identifiziert werden: so etwa die Spannung zwischen pädagogischer Professionalität und marktwirtschaftlicher Flexibilisierung oder zwischen individueller Selbstverwirklichung und institutioneller Anpassung. Zentral war dabei die analytische Unterscheidung zwischen kommunikativ generalisierenden und konjunktiven Wissensbeständen: Erstere beziehen sich auf diskursiv ausformulierte Positionen (z. B. normative Bewertungen der Zeitarbeit), letztere auf habitualisierte Orientierungen, die sich in der Art und Weise der sprachlichen Interaktion manifestieren.

Dieses mehrdimensionale Vorgehen erlaubt es, nicht nur explizite Meinungen, sondern auch implizite Handlungslogiken zu rekonstruieren, die in Gruppeninteraktionen häufig deutlicher hervortreten als in Einzelinterviews. Der analytische Rahmen dieses Working Papers greift zentrale Konzepte der Arbeits- und Professionssoziologie auf: die Subjektivierung von Arbeit (Böhle 2017; Böhle/Senghaas-Knobloch 2019), die Professionalisierungsdebatte im Kontext sozialer Dienstleistungen (Oevermann 2002) sowie Fragen der Vertrauens- und Qualitätsbildung in relationaler Arbeit (Wehrich/Dunkel 2012).

Damit möchte das Working Paper, wie die BeKit-Studie insgesamt, zu einem differenzierten, empirisch gestützten Bild der Ambivalenzen von Zeitarbeit im Feld der frühen Bildung beitragen: als notwendige Flexibilisierungsstrategie und zugleich als potenzielle Herausforderung für Kontinuität, Identität und pädagogische Qualität.

5. Zentrale Ergebnisse

5.1 Prozess der Arbeitnehmerüberlassung

Die Arbeitnehmerüberlassung stellt im Feld der Kindertagesbetreuung einen vielschichtigen Vorgang dar, der über die reine Bereitstellung von Arbeitskraft hinausgeht. Während Zeitarbeit in klassischen Branchen wie Industrie oder Logistik primär an Kriterien der kurzfristigen Verfügbarkeit orientiert ist, wird sie im pädagogischen Kontext zusätzlich durch qualitative Anforderungen bestimmt. Hierzu zählen insbesondere formale Qualifikationen nach den jeweiligen Landesregelungen, pädagogische Haltung, Teamfähigkeit und die Fähigkeit, tragfähige Beziehungen zu Kindern und Familien aufzubauen.

In diesem Spannungsfeld zwischen strukturellem Fachkräftemangel und hohen berufsspezifischen Qualitätsansprüchen gewinnt die Analyse des Überlassungsprozesses besondere Relevanz. Sie macht sichtbar, wie Personaldienstleister versuchen, institutionelle Vorgaben, rechtliche Rahmenbedingungen und die Bedarfe der Einrichtungen miteinander in Einklang zu bringen. Gleichzeitig zeigt sich, dass dieser Prozess nicht nur administrativ-technischen Charakter hat, sondern maßgeblich auf Wahrnehmungen von Passung, Vertrauen und Verlässlichkeit angewiesen ist.

Im Folgenden wird der Ablauf der Arbeitnehmerüberlassung in Kindertageseinrichtungen auf Grundlage der Interviewstudie mit Zeitarbeitsunternehmen systematisch dargestellt. Die Analyse umfasst insbesondere die Rekrutierung von Fachkräften, die Kommunikations- und Abstimmungsprozesse mit Einrichtungen, die Prüfung von Verfügbarkeiten, Hospitationen, Vertragsabschlüsse sowie erste Einarbeitungsschritte.

Damit wird deutlich, wie Differenzierung und Standardisierung im Alltag der Arbeitnehmerüberlassung ineinandergreifen und welche Herausforderungen sich aus der Schnittstelle von Zeitarbeitsunternehmen, pädagogischen Fachkräften und Einrichtungen ergeben. Im Folgenden wird der Prozess beleuchtet, durch den Fachkräfte über Personaldienstleister in das Feld der Kindertagesbetreuung gelangen. Dabei lassen sich drei wesentliche Fälle unterscheiden, die unterschiedliche Voraussetzungen für das Recruiting schaffen.

- **Personalvermittlung:** In diesem Szenario wird ein Zeitarbeitsunternehmen von einer Einrichtung oder einem Träger beauftragt, eine Fachkraft mit spezifischen Eigenschaften und Erfahrungen zu finden, wie beispielsweise Leitungserfahrung oder langjährige Berufserfahrung. Ziel dieses Vorgehens ist es, dass die ausgewählte Fachkraft

direkt beim Träger angestellt wird. Hierbei handelt es sich um ein Recruiting mit einem konkreten Auftrag, das auf die spezifischen Anforderungen der Einrichtung zugeschnitten ist.

- **Arbeitnehmerüberlassung mit dem Ziel der Übernahme:** Auch in diesem Fall liegt ein klarer Auftrag für das Recruiting vor. Der Unterschied besteht darin, dass die gewonnene Fachkraft zunächst beim Personaldienstleister angestellt wird. Dies ermöglicht es dem Träger oder der Einrichtung, die Erwartungen an die Fachkraft zu überprüfen und zu evaluieren, ob eine dauerhafte Zusammenarbeit möglich ist. Nach einer erfolgreichen Einarbeitungsphase ist eine Übernahme in die feste Anstellung vorgesehen.
- **Arbeitnehmerüberlassung ohne konkreten Auftrag:** In diesem Szenario werden Fachkräfte ohne einen spezifischen Auftrag rekrutiert – das ist gewissermaßen der Normalfall. Der Bedarf an Mitarbeitenden wird anhand des durchschnittlichen Auftragsvolumens des Unternehmens ermittelt. Neue Mitarbeiter:innen werden mit dem Ziel eingestellt, einen ausreichend großen Mitarbeitenden-Pool zu entwickeln, um die Anforderungen des Tagesgeschäfts zu bedienen und auf volatile Nachfragen reagieren zu können.

Im weiteren Verlauf dieser Analyse wird der Schwerpunkt insbesondere auf das Recruiting ohne konkreten Auftrag gelegt, da es sich, wie bereits dargestellt, dabei um den Standard in der Arbeitnehmerüberlassung handelt.

5.1.1 Recruiting

Recruiting umfasst den gesamten Prozess von der Ausschreibung einer Stelle bis zur Anstellung von Mitarbeitenden. Die einzelnen Schritte und Maßnahmen innerhalb dieses Prozesses sollen nun detailliert beschrieben und analysiert werden.

Ähnlich wie klassische Träger von Kindertageseinrichtungen veröffentlichen auch Personaldienstleister zunächst Stellenausschreibungen. Diese werden auf einschlägigen Jobbörsen und Portalen online gestellt, um eine breite Zielgruppe zu erreichen. Einige Personaldienstleister verfügen über spezielle Abteilungen, die sich gezielt und explizit mit dem Recruiting befassen und entsprechende Marketingstrategien entwickeln und verfolgen. In diesem Zusammenhang wird der Marketingaspekt in einigen Fällen sogar als Kerngeschäft im Bereich der Personaldienstleistung beschrieben:

„Vielleicht sind wir oder Zeitarbeitsfirmen da auch etwas flexibler, was bestimmte Benefits angeht, oder ja, etwas besser im Marketing vielleicht, weil das unser Kerngeschäft ist. Das will ich gar nicht bestreiten, dass die Branche sich da was einfallen lässt, um die Mitarbeiter zu überzeugen.“ (Interview 7, Position 91)

Im Unterschied zu vielen Trägern und Einrichtungen, bei denen Stellenausschreibungen oftmals von Bereichs- oder Einrichtungsleitungen zusätzlich zu ihren originären Aufgaben erstellt und veröffentlicht werden, verfügen Personaldienstleister in weiten Teilen über spezialisierte Recruiting-Abteilungen. Deren exklusive Zuständigkeit für Personalgewinnung und -marketing ermöglicht ein professionelleres und systematischeres Vorgehen.

Dies begünstigt die Entwicklung innovativer und zielgruppenorientierter Strategien, die gerade für jüngere Fachkräfte attraktiv erscheinen und den Personaldienstleistern im Wettbewerb um die äußerst knappen pädagogischen Fachkräfte einen strukturellen Vorteil verschaffen können. Nach der Veröffentlichung und Sichtung eingehender Bewerbungen erfolgt in einem weiteren Schritt die Prüfung formaler Qualifikationen.

Die Interviews mit den Vertreter:innen der Personaldienstleister verdeutlichen an dieser Stelle einen zentralen Befund: Ein erheblicher Anteil der Bewerbungen erfüllt die rechtlich geforderten Standards nicht. Teilweise sprechen die Befragten von Quoten von bis zu 80 Prozent unzureichend qualifizierter Bewerber:innen. Auffällig ist hierbei, dass viele Interessierte subjektiv durchaus überzeugt sind, für die Arbeit in Kindertageseinrichtungen geeignet zu sein – etwa aufgrund informeller Erfahrungen wie Babysitting oder kurzfristigen unterstützenden Tätigkeiten während der Covid-19-Pandemie.

Diese Bewerbungen müssen jedoch konsequent ausgeschlossen werden, da die einschlägigen Fachkräftekataloge der Bundesländer detailliert bestimmen, welche formalen Voraussetzungen für eine Tätigkeit im pädagogischen Feld erfüllt sein müssen. Neben den eindeutig nicht qualifizierten Bewerbungen treten allerdings auch Sonderkonstellationen auf. Genannt wurde etwa die Gruppe von Fachkräften, die eine vollständige Ausbildung zur Erzieherin / zum Erzieher abgeschlossen, das vorgeschriebene Anerkennungsjahr jedoch noch nicht absolviert haben.

Nach Aussagen einzelner Interviewpartner:innen war es in der Vergangenheit möglich, diese Personen im Rahmen von Arbeitnehmerüberlassung in Einrichtungen einzusetzen, um dort das Anerkennungsjahr nachzuholen. Welche Motivationslagen aufseiten der Bewerber:innen mit dieser Form der Beschäftigung verbunden sind, wird an anderer Stelle der Analyse ausführlicher diskutiert.

Nachdem geeignete Bewerber:innen mit den erforderlichen Qualifikationen identifiziert wurden, folgt die Kontaktaufnahme und Einladung zu

einem persönlichen Gespräch. Bei größeren Personaldienstleistern wird diese Aufgabe in der Regel durch spezialisierte Recruiter:innen oder Disponent:innen übernommen, während bei kleineren Anbietern häufig die Unternehmensleitung selbst für die direkte Ansprache verantwortlich zeichnet.

Zwischen den befragten Personaldienstleistern zeigen sich hierbei deutliche Unterschiede in der Umsetzung. Diese betreffen sowohl die Formen der Kontaktaufnahme als auch die Ausgestaltung des Gesprächsprozesses und die Dauer vom Erstkontakt bis zur finalen Vertragsunterzeichnung.

„Mittlerweile werden es immer mehr, die verzweifelt sind, weil sie von Trägern, Städten, Behörden keine Rückmeldung kriegen. Die warten sechs, acht Wochen auf eine Rückmeldung oder bekommen Absagen ohne Angabe von Gründen. Wo wir einfach sagen: ‚Schickst du mir eine Mail? Schickst du mir eine Bewerbung?‘ Jetzt gerade nicht, aber normalerweise haben die innerhalb von einer Viertelstunde schon mal eine Einladung.“ (Interview 5, Position 26)

In dieser Passage hebt der Vertreter eines Personaldienstleisters die hohe Reaktionsgeschwindigkeit und Flexibilität im Recruiting-Prozess hervor und deutet diese als Wettbewerbsvorteil gegenüber klassischen Trägern. Demgegenüber betonen andere Dienstleister die Bedeutung interner Qualitätssicherungsstandards, die den Prozess bewusst verlängern und bis zum Arbeitsantritt mehrere Wochen in Anspruch nehmen können:

„Und wenn wir dann jemanden haben, der sich interessiert, dann dauert es in der Regel. Also wenn, dann die positive ... wenn man zueinander kommt und sich positiv füreinander entscheidet, dauert es meistens noch mal so vier bis sechs Wochen, bis er anfangen kann. Das liegt hier im Hause daran, dass wir die Qualitätsstandards bei uns ziemlich ernst nehmen.“ (Interview 16, Position 5)

Auch in der inhaltlichen Schwerpunktsetzung der Gespräche zeigen sich Gemeinsamkeiten und Differenzen. Alle befragten Personaldienstleister betonen, dass die fachliche Eignung der Bewerber:innen zwar überprüft werde – insbesondere das Vorliegen einschlägiger Ausbildungsabschlüsse und gegebenenfalls relevanter Zusatzqualifikationen. Allerdings wird übereinstimmend berichtet, dass die Einschätzung der persönlichen Eignung im Gespräch weitaus größere Bedeutung besitzt.

Thematisiert werden hier vor allem Aspekte wie pädagogische Grundhaltungen, die Sicht auf das Kind, Arbeitsstile sowie Fragen der Verlässlichkeit und Flexibilität. Obwohl die Interviewten diesen Komplex als zentral beschreiben, bleibt die inhaltliche Bestimmung dieser „persönlichen Eignung“ vergleichsweise unscharf. Vielmehr scheinen allgemeinere Ori-

entierungen, das soziale Miteinander im Team und das Commitment gegenüber den spezifischen Funktionslogiken der Zeitarbeit ausschlaggebend zu sein:

„Und der Rest ist eigentlich der Mensch. Also bei mir dauert ein Vorstellungsgespräch auch ohne Probleme zwei Stunden. Ich möchte gar nicht wissen, was derjenige mal gemacht hat, das kann ich eventuell im Lebenslauf entnehmen. Und ich möchte wissen: Wie tickt er heute? Wie kommt er mir gegenüber rüber? Was hat er für eine Einstellung? Wie kommt er mit unseren Sonderregelungen und Konzepten klar? Es gibt ja auch einen Grund, warum man sich bewusst für uns entscheidet und nicht für einen Träger. Also ich sage mal, das muss einfach so ein Paket werden. Ja, wir haben ganz selten, dass man nach fünf Minuten sagt: ‚Nee, sorry, wir passen nicht zusammen.‘ In der Regel ist es wirklich so mit viel Erzählen, viel Erklären, gar nicht rund um den Beruf, sondern eher: ‚Wie tickst du?‘ [...] Also bei uns ist wirklich Chemie und Bauchgefühl. Sie können noch so tolle Unterlagen haben – wenn sie sagen: ‚Ja, weiß ich nicht, religiös bedingt nehme ich an Kindergeburtstagen nicht teil und verlasse den Raum‘, dann sind sie bei uns falsch.“ (Interview 5, Position 24)

Die in diesem Kontext angesprochene „Chemie und das Bauchgefühl“ scheinen jedoch nicht die einzigen Kriterien zur Bewertung der persönlichen Eignung zu sein. Eine der interviewten Personen stellte einen direkten Bezug zu den potenziellen Einsatzorten der Bewerber:innen her und betonte, wie wichtig es sei, dass die Disponent:innen die jeweiligen Einrichtungen sowie deren spezifische Situationen, Herausforderungen und Anforderungen umfassend kennen:

„Ich sag mal so: die Ausbildung definitiv, aber dann das Persönliche. Ich kenne die Kunden. Bevor ich nämlich da Mitarbeiter überlasse, schaue ich mir die Einrichtungen an, ich mache mir grob ein Bild davon, welche Personen da reinpassen können, und dementsprechend wähle ich dann auch die Personen aus. Ich sag mal so: Es passt nicht zu 100 Prozent immer, wird auch nie passen, aber das sind so Auswahlkriterien. Wenn es zwischenmenschlich zwischen dir und mir passt, dann passt du auch definitiv in diese [XYZ]-Einrichtung.“ (Interview 12, Position 33)

Dieser Befund verweist darauf, dass die Passgenauigkeit im Recruiting nicht ausschließlich durch formale Qualifikation, sondern in erheblichem Maße durch Einschätzungen zu Persönlichkeit, Haltung und „sozialer Kompatibilität“ bestimmt wird – Kriterien, die von Personaldienstleistern zwar systematisch erhoben, aber kaum standardisiert messbar sind.

Zwei weitere zentrale Dimensionen der Kennenlern- bzw. Bewerbungsgespräche betreffen zum einen die Wünsche, Bedürfnisse und Vorstellungen der Bewerber:innen, zum anderen die aus Sicht der Personaldienstleister erforderlichen Kompetenzen für eine dauerhafte Tätigkeit in der Zeitarbeit. Bereits in einem frühen Stadium des Rekrutierungsprozesses werden daher Aspekte wie gewünschte Wochenarbeitszeit, bevorzugter pädagogischer Bereich (U3 = Kinder unter drei Jahren, Ü3 = Kin-

der über drei Jahre, Hort, Jugendhilfe o. Ä.), maximaler Einsatzradius, Bereitschaft zu Schichtarbeit sowie Gehaltsvorstellungen erhoben.

Auf dieser Grundlage entsteht ein individuelles Profil, das neben formalen Qualifikationen auch Rahmenbedingungen des Einsatzes festhält und im Falle einer Anstellung den potenziellen Einsatzorten übermittelt wird. Die meisten Personaldienstleister betonen, dass sie versuchen, die geäußerten Wünsche möglichst umfassend zu berücksichtigen – soweit diese in der jeweiligen regionalen Arbeitsmarktsituation realisierbar sind. Hierbei wird zugleich deutlich, dass die Handlungsspielräume zur individuellen Anpassung in den letzten Jahren enger geworden sind:

„Das ist Teil des Kennenlernprozesses ja, dass wir fragen wo ... wo ... wo es drückt, was man sich wünscht und was nicht. Und man gehört zur Wahrheit, dass wir in den letzten Jahren, ich sage mal, bis vor einem Jahr, anderthalb, haben wir unheimlich viele Wünsche erfüllen können. Wir haben uns da mehr Zeit für die Wünsche genommen. Heute hören sich die Kollegen häufiger an: ‚Du, es wäre schön, wenn du einen Führerschein hast. Und du musst auch mal ein bisschen weiter weg und auch mal was machen, was dir vielleicht jetzt nicht so Spaß macht.‘ Also wir können ... aufgrund der Marktsituation können wir weniger solche Wünsche erfüllen.“ (Interview 16, Position 12)

Parallel dazu weisen mehrere Interviewpartner:innen darauf hin, dass es notwendig sei, bereits im ersten Gespräch deutlich zu machen, dass Zeitarbeit mit spezifischen Anforderungen verbunden ist, die nicht für alle Fachkräfte gleichermaßen geeignet erscheinen. Genannt werden vor allem Flexibilität, Offenheit für unterschiedliche konzeptionelle Ansätze sowie Anpassungsfähigkeit. Die damit verbundenen Anforderungen werden von den Personaldienstleistern als konstitutiv für das Commitment der Bewerber:innen verstanden:

„Zeitarbeit wird häufig noch ein bisschen negativ angesehen. Aber es verlangt den Kräften, die in der Zeitarbeit arbeiten, eine ganze Menge auch an Kompetenz ab, sich immer neu einzustellen. [...] Wir hatten es eben: Menschen, Konzepte, Umstände, Bedürfnislagen der Klienten und Kinder. Also das ist wirklich was ganz, ganz Besonderes und das kann auch nicht jeder. Und das ist etwas, was wir natürlich im Zuge der Bewerbungsgespräche immer auch zum einen klarmachen. Es muss den Kräften klar sein, als Feuerwehr in den Einrichtungen zu sein.“ (Interview 15, Position 41)

Die Passage unterstreicht, dass nach Auffassung der Personaldienstleister nicht alle Fachkräfte – unabhängig von einer formalen Ausbildung – für die spezifischen Anforderungen der Arbeitnehmerüberlassung im pädagogischen Feld geeignet sind. Zugleich wird deutlich, in welchem Spannungsfeld die Zeitarbeit agiert: Einerseits dient sie als kurzfristige „Feuerwehr“, um Schließungen von Gruppen oder gesamten Einrichtungen ab-

zuwenden, andererseits konfrontiert sie Fachkräfte mit besonders herausfordernden Arbeitsbedingungen.

Abschließend verweisen einige Interviewpartner:innen auf die Notwendigkeit, die Bewerber:innen ausdrücklich für eine Tätigkeit bei einem Personaldienstleister zu gewinnen. Angesichts der angespannten Marktlage, in der pädagogische Fachkräfte zwischen einer Anstellung bei einem Träger oder bei einem Personaldienstleister wählen können, hat dieser werbende Aspekt spürbar an Bedeutung gewonnen:

„Also erst mal muss man die Leute hier ans Telefon kriegen, zu Gesprächen einladen, die Qualifikation prüfen, die Eignung im Gespräch dann prüfen und die Leute auch überzeugen, dann zu uns zu kommen. Das ist ja nicht nur einseitig, dass wir prüfen, sondern die können sich auch den Job aussuchen mittlerweile, ja.“ (Interview 7, Position 62)

Wird dieser Prozess erfolgreich durchlaufen, einigt man sich auf einen Arbeitsvertrag und die Fachkraft wird Teil des Mitarbeitenden-Pools des Personaldienstleisters. Anschließend erfolgt die Überführung in den ersten praktischen Einsatz, deren Ablauf im Folgenden detailliert dargestellt wird.

Analytische Einordnung: Recruiting zwischen Marktlogik und professioneller Passung

Die untersuchten Recruiting-Praktiken der Zeitarbeitsunternehmen im Feld der frühkindlichen Bildung verweisen auf einen hybriden Prozess, in dem marktförmige, organisationale und professionell-relationale Logiken ineinandergreifen. Aus arbeitssoziologischer Sicht zeigen sich im Recruiting zwei Strukturprinzipien moderner Arbeitsmärkte (Franz/Spatscheck/Rießen 2024; Hölzle 2017): Zum einen die zunehmende Marktähnlichkeit pädagogischer Beschäftigung, in der Marketing, Geschwindigkeit und Sichtbarkeit zu zentralen Wettbewerbsfaktoren werden.

Zum anderen der Trend zur Professionalisierung der Rekrutierungsarbeit, sichtbar an spezialisierten Recruiting-Abteilungen, datenbasierten Auswahlprozessen und dem Aufbau einer arbeitsteiligen Personalgewinnung, die klassische Trägerstrukturen übertrifft. Zeitarbeitsfirmen nutzen damit aktiv Instrumente des Employer Branding, um sich als attraktive Arbeitgeber:innen zu positionieren – ein Mechanismus, der pädagogische Tätigkeiten in bisher ungewohnter Weise ökonomisch inszeniert.

Gleichzeitig lässt sich der Rekrutierungsprozess nicht vollständig als marktrationales Matching beschreiben. In den Interviews wird deutlich, dass Entscheidungen maßgeblich auf interaktiven und si-

tuativen Einschätzungen beruhen. Aspekte wie „Chemie“, Bauchgefühl oder persönliche Haltung werden zu entscheidenden Selektionskriterien. Dieses Vorgehen verweist auf ein informelles, erfahrungsbasiertes Wissenssystem, das formal-qualifikatorische Kriterien ergänzt und in vielen Fällen sogar überlagert.

In professionssoziologischer Lesart (Oevermann 2002; Evetts 2014) zeigt sich hierin ein fortbestehendes Bedürfnis nach personaler Passung und berufsethischer Plausibilität, das technokratische Auswahllogiken begrenzt. Die Zeitarbeitsfirmen bewegen sich damit in einem Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Individualisierung: Einerseits erfordern rechtliche Rahmenbedingungen klare Nachweise über staatlich anerkannte Qualifikationen; andererseits wird „Eignung“ relational, erfahrungsbasiert und organisationspezifisch interpretiert.

Diese doppelte Rationalität zeigt sich exemplarisch im Verweis auf die „Chemie“ und das „Bauchgefühl“, durch die soziale Kompatibilität und Arbeitsfähigkeit als wechselseitig entstehende Qualität verstanden werden. Zugleich ist Recruiting in der Zeitarbeit stark reflexiv auf die Marktbedingungen bezogen. Unter Bedingungen massiven Fachkräftemangels wird der Prozess zu einem Aushandlungsraum zwischen Angebot und Nachfrage, in dem auch Bewerber:innen erhebliche Auswahlmacht besitzen.

Personaldienstleister müssen daher nicht nur prüfen, sondern auch überzeugen und binden – eine Umkehrung klassischer Arbeitsmarktrollen. Recruiting wird so zum gegenseitigen Akzeptanzprozess, der ökonomische Logiken (Schnelligkeit, Effizienz) mit symbolischen Logiken (Wertschätzung, Zugehörigkeit, Sinn) verschränkt.

Darüber hinaus verweist der Befund auf die Tendenz einer Rekulturnierung von Arbeit (Boltanski/Chiapello 2003). Während sich Arbeitsbeziehungen flexibilisieren, gewinnt die Deutung von Arbeit über emotionale Bindung, Sinnorientierung und persönliche Authentizität erneut an Bedeutung. Zeitarbeitsfirmen bedienen dieses Bedürfnis gezielt, indem sie im Recruiting nicht nur Kompetenzen, sondern auch „Haltungen“ ansprechen – und damit narrative Formen der Zugehörigkeit erzeugen, die auch jenseits institutioneller Stabilität wirken.

5.1.2 Analyse der Kommunikations- und Kooperationsprozesse im Kontext der Anfrage und Personalauswahl

Ein zentraler Befund, der in den Interviews mit Vertreter:innen der Zeitarbeitsunternehmen hervorgehoben wurde, betrifft die Individualität und Situativität der Kommunikationswege zwischen Einrichtungen und Personaldienstleistern. Diese Prozesse folgen keinen einheitlichen oder standardisierten Abläufen, sondern entstehen aus spezifischen, einzelfallbezogenen Konstellationen und beruhen häufig auf über längere Zeit gewachsenen Kooperationsbeziehungen.

In der Praxis erfolgt die Organisation von Personalanfragen auf sehr unterschiedliche Weise. Einige Träger bündeln ihre Anfragen zentral – etwa über die Bereichsleitung oder eine übergeordnete Koordinationsstelle. In vielen Fällen findet die Kommunikation jedoch direkt zwischen der jeweiligen Einrichtungsleitung und der Zeitarbeitsfirma statt. Das Maß an Formalisierung und institutioneller Strukturierung dieser Kontakte hängt wesentlich davon ab, ob bereits eine bestehende Zusammenarbeit vorliegt oder ob es sich um einen Erstkontakt handelt.

Vertreter:innen etablierter Personaldienstleister berichten, dass mit bestimmten regionalen Trägern seit vielen Jahren sogenannte Rahmenüberlassungsverträge bestehen. In diesen Fällen werden Anfragen überwiegend informell – etwa per kurzer E-Mail oder Telefonat – abgestimmt. Dieses Vorgehen verweist auf die Ausbildung vertrauensbasierter und eingespielter Kooperationsbeziehungen, in denen auf formalisierte Verfahren zunehmend verzichtet werden kann.

Zugleich deutet es auf ein hohes Maß an Zufriedenheit seitens der Träger hin – sowohl in Bezug auf die Qualität der überlassenen Fachkräfte als auch auf die Verlässlichkeit der Zusammenarbeit mit den jeweiligen Unternehmen.

„Es ist so, dass wir Träger haben, mit denen wir seit Jahren und teilweise seit Jahrzehnten schon [...] Rahmenverträge haben. Das heißt, da gibt es wirklich eine langjährige Zusammenarbeit, beispielsweise ein städtischer Träger hier in [Großstadt]. Da ist es so, dass wir eine Anfrage bekommen. Das läuft in der Regel über den Mailwege. Dann gibt es aber auch Einrichtungen, [...] da ruft die Leitung lieber an, die will dann auch den- oder diejenige telefonisch kurz vorgestellt bekommen haben. Es gibt Einrichtungen, die die Fragen per Mail ... wünschen sich dann Personalvorschlag per Mail. Also da gibt es ... gibt es keine echte Regel, das variiert. Das ist teilweise sehr, sehr einzelfallabhängig.“ (Interview 15, Position 7)

Erhalten Zeitarbeitsunternehmen Anfragen von Trägern oder einzelnen Einrichtungen, müssen sie zunächst eine Reihe zentraler Informationen erheben, um ein passgenaues Angebot und einen geeigneten Personal-

vorschlag erstellen zu können. Diese Nachfrageparameter folgen in ihrer Struktur weitgehend gemeinsamen Mustern, wie sich in der Auswertung der Interviews zeigt.

Lediglich bei einzelnen Aspekten – etwa zum Hintergrund des Personalbedarfs oder zu sonstigen Zusatzanforderungen – finden sich unter den Befragten vereinzelte Nennungen. Insgesamt lassen sich die in der Praxis als relevant beschriebenen Faktoren und Inhalte der Anfragen zusammenfassen wie in Tabelle 1.

Tabelle 1: Informationen, die die Zeitarbeitsfirmen vor der Überlassung erheben

notwendige Qualifikation	Besteht der Bedarf an einer Fach- oder Ergänzungskraft? Die meisten interviewten Vertreter:innen von Zeitarbeitsfirmen geben an, ausschließlich Fachkräfte, also in der Regel staatlich anerkannte Erzieher:innen, in ihrem Mitarbeiter:innen-Pool zu beschäftigen: „Ja, Sie werden bei mir keinen Helfer kriegen, auch wenn die Anfragen kommen“ (Interview 5, Position 50). Da sich die Fachkräftekataloge in den einzelnen Bundesländern jedoch stark unterscheiden, ist es teilweise auch Kräften mit anderen/vergleichbaren Abschlüssen möglich, in den Einrichtungen zu arbeiten. Außerdem wird laut den Interviewten immer wieder auch Personal mit entsprechenden Zusatzqualifikationen (z. B. Sonder- bzw. Heilpädagogik) angefragt.
Zeitraum der Überlassung	Um den Einsatz des Personals auch über den Zeitraum adäquat planen zu können, ist es notwendig, gleich bei der Anfrage zu erheben, ab wann und über welchen Zeitraum der/die Mitarbeiter:in benötigt wird. Im Kontext der Zeiträume wurden verschiedenste Angaben zur minimalen bzw. maximalen Überlassungsdauer genannt. So konstatierte eine Vertreterin der Zeitarbeitsfirmen, dass sie grundsätzlich nicht unter zwei Wochen Personal überlassen, da der Aufwand für die kurze Dauer der Überlassung zu hoch sei. Vertreter:innen von anderen Zeitarbeitsfirmen berichten, dass aufseiten der Träger zunächst für einen Zeitraum von einem, vier oder teilweise sogar sechs Monaten angefragt wird und dieser bei Bedarf verlängert wird.
Stundenumfang	Wie viel Personal mit wie vielen Wochenstunden wird benötigt? Da die Beschäftigten in den Zeitarbeitsfirmen den Umfang ihrer wöchentlichen Arbeitszeit in der Regel frei wählen können und die Vollzeitbeschäftigung in der Zeitarbeit durch den Tarifvertrag auf 35 Stunden pro Woche festgelegt ist, muss der benötigte Stundenumfang zwingend erhoben werden, um die Verfügbarkeit von Mitarbeitenden mit entsprechender wöchentlicher Arbeitszeit im Pool des Unternehmens zu prüfen.

Arbeitszeiten	Wie sind die Arbeitszeiten für das angeforderte Personal? In diesem Kontext ist es wichtig zu erfragen, ob es sich um die gängigen Arbeitszeiten handelt oder die Arbeitszeit eher im Nachmittagsbereich angesiedelt ist bzw. ob Schichtarbeit verlangt wird.
Tätigkeiten	Für welche konkreten Aufgaben wird das Personal benötigt? Dabei geht es z. B. um Leitungsaufgaben, Gruppenverantwortung oder pflegerische Tätigkeiten.
Bereich	In welchem Bereich findet der konkrete Einsatz statt? Zeitarbeitsunternehmen überlassen Personal in allen pädagogischen Handlungsfeldern, darum muss klar sein, ob es sich bei dem Einsatzort um den Kita- oder Krippenbereich (U3/Ü3), Hort, Wohngruppe o. Ä. handelt.
relevante Erfahrungen	Sind für die Stelle bestimmte Erfahrungen notwendig? Laut Erfahrung der Interviewten kommt es auch immer wieder vor, dass Leitungsstellen Übergangsweise mit Personal aus der Zeitarbeit besetzt werden. In diesem Fall erwartet der Träger / die Einrichtung, dass die Zeitarbeitskraft bereits Leitungserfahrung gesammelt hat.
Hintergrund des Personalbedarfs	Wodurch ist der Personalmangel begründet? Eine interviewte Person gab an, dass es für die Erstellung des Angebots wichtig ist zu wissen, warum die Personalknappheit besteht (Krankheit, Urlaub, Schwangerschaft, Kündigung, Neugründung) – vermutlich um daraus Vermutungen über den voraussichtlichen Einsatzzeitraum ableiten zu können.
sonstige Anforderungen	Was sollte die Zeitarbeitskraft zusätzlich mitbringen? Laut den Erfahrungen der Interviewten kommt es auch, aber eher selten vor, dass das angeforderte Personal ein bestimmtes Geschlecht haben soll.

Quelle: eigene Darstellung

Analytische Einordnung: Kommunikation als Kooperations- und Vertrauenspraxis

Die beschriebenen Kommunikations- und Abstimmungsprozesse zwischen Zeitarbeitsfirmen und Trägern lassen sich als institutionalisierte, aber gleichzeitig hochgradig relationale Praktiken verstehen. Sie folgen seltener standardisierten, formalisierten Abläufen, vielmehr entstehen sie in kontinuierlichen Interaktionen zwischen den beteiligten Organisationen und Personen. Aus organisationssoziologischer Perspektive verweist diese Beobachtung auf die Bedeutung informeller Kommunikationsformen im betrieblichen und institutionellen Alltag (Mintzberg 1983; Luhmann 2000).

Die Art und Weise, wie Anfragen gestellt und bearbeitet werden, ist weniger Ausdruck bürokratischer Regelungen als vielmehr Resultat

von gegenseitig aufgebautem Vertrauen und wechselseitiger Erwartungssicherheit. Diese Formen der Beziehungskommunikation fungieren als soziales Schmiermittel, das Kooperation auch unter den Bedingungen von Unsicherheit, Zeitdruck und Fachkräftemangel ermöglicht.

Hier zeigt sich, dass die Kommunikation zwischen Zeitarbeitsfirmen und Trägern nicht nur dem Austausch von Informationen dient, sondern zugleich ein Mechanismus der Beziehungs- und Vertrauenspflege ist. Je länger und stabiler eine Kooperation besteht, desto stärker verschiebt sich der Kommunikationsstil von formell zu informell: Mails, kurze Anrufe oder persönliche Kontakte ersetzen standardisierte Verfahren und verweisen auf eine soziale Einbettung der Geschäftsbeziehung (Granovetter 1985).

Vertrauen wird hierbei zur zentralen Ressource, um Unsicherheiten bezüglich der Qualität der überlassenen Fachkräfte oder über Reaktionszeiten im Krankheitsfall zu reduzieren. Kommunikation fungiert damit als interorganisationale Schnittstelle, an der nicht nur Informationen, sondern auch Erwartungen, Verantwortlichkeiten und Qualitätsvorstellungen abgestimmt werden.

In dieser Schnittstelle verschränken sich zwei unterschiedliche Logiken: die marktbezogene Logik von kurzfristiger Reaktionsfähigkeit und Effizienz – also der Frage, wie schnell passendes Personal vermittelt werden kann – und die relationale Logik von gegenseitiger Verlässlichkeit und professionellem Vertrauen, die danach fragt, wer die Einrichtung wirklich versteht und zu ihrem pädagogischen Selbstverständnis passt.

Die in den Interviews deutlich werdende Vielfalt von Kommunikationswegen – von zentralisierten Anfrageprozessen über Bereichsleitungen bis zu persönlichen Kontakten auf Leitungsebene – lässt sich somit auch als Ausdruck unterschiedlicher institutioneller Kommunikationskulturen lesen. Während formal strukturierte Trägernetzwerke stärker auf Standardisierung, Nachvollziehbarkeit und Vergleichbarkeit abzielen, setzen langjährig kooperierende Partner:innen auf Nähe, Erfahrungswissen und persönliche Erreichbarkeit.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Kommunikation zwischen Zeitarbeitsfirmen und Trägern weit mehr ist als ein logistischer Abstimmungsprozess. Sie fungiert als sozialer Raum wechselseitiger Orientierung, in dem Arbeitsbeziehungen kontinuierlich stabilisiert, Erwartungen synchronisiert und Qualitätsstandards – oft implizit – reproduziert werden.

5.1.3 Der Matching-Prozess

Nachdem die relevanten Informationen zu den Personalbedarfen durch die Zeitarbeitsfirma erhoben wurden, erfolgt auf dieser Grundlage die Suche nach geeigneten Fachkräften im eigenen Mitarbeitenden-Pool. Ziel dieses Schritts ist es, mittels eines möglichst genauen Abgleichs (Matching) jene Personen zu identifizieren, deren Qualifikationen, Verfügbarkeiten und Einsatzbedingungen den Anforderungen der anfragenden Einrichtung entsprechen.

„Und dann gucken wir natürlich: Hey, wen haben wir gerade im Pool? Und wie passen die Kräfte, die wir gerade frei haben oder in dem jeweiligen Zeitraum frei haben werden, zu dieser Anfrage? Und dann kommt es zum Matching. Also kann man sich ein bisschen vorstellen wie [...] wie ... wie eine Schablone. Das ist unser Auftrag und die legen wir auf unsere Mitarbeiter und da, wo es passt, [...] da sagen wir: Hey, okay, der- oder diejenige, die schlagen wir dort vor.“ (Interview 15, Position 5)

Wie die zitierte Passage verdeutlicht, besteht dieser Prozess im Kern aus einem strukturierten Abgleich der eingegangenen Anfrage mit dem vorhandenen Personalbestand. Dabei spielen die im Rahmen des Einstellungsprozesses erstellten Mitarbeitendenprofile eine zentrale Rolle. Diese Profile enthalten alle relevanten Angaben zu Einsatzbedingungen und Präferenzen, wie etwa den gewünschten Stundenumfang, maximal zuzumutbare Anfahrtszeiten oder bevorzugte pädagogische Aufgabenbereiche.

Nach übereinstimmenden Aussagen der Interviewten streben die Zeitarbeitsfirmen eine möglichst hohe Passgenauigkeit zwischen Anforderung und Personalprofil an. Idealerweise beträgt diese – so die Selbsteinschätzung einiger Unternehmen – 100 Prozent, wenn eine verfügbare Fachkraft sämtliche in der Anfrage genannten Kriterien erfüllt. Dieses Ideal gilt in der Praxis jedoch vielfach als schwer erreichbar, da die angespannte Fachkräftesituation den Auswahlspielraum erheblich einschränkt.

„Es [ist] zunehmend so, dass auch die Einrichtung[en] eben aufgrund des Mangels nehmen, was sie kriegen können. Das ist dann nicht immer die 100-prozentige Passung, sondern nur die 80-prozentige Passung, die 90-prozentige Passung, teilweise auch weniger.“ (Interview 15, Position 5)

Nach Einschätzung mehrerer Interviewpartner:innen setzt das Erreichen einer hohen Passgenauigkeit allerdings mehr voraus als den bloßen Vergleich von Daten und Kriterien – ein Vorgehen, das als „Schablonenprinzip“ bezeichnet wird. Von zentraler Bedeutung ist demnach die Kenntnis

der spezifischen Einrichtung, ihrer konzeptionellen Ausrichtung, ihrer strukturellen Rahmenbedingungen sowie der internen Teamdynamiken.

Nur wenn diese Kontextfaktoren bekannt sind und in die Auswahl einfließen, kann eine Vermittlung erfolgen, die über eine formale Übereinstimmung hinaus auch auf kompatible pädagogische Haltungen und persönliche Passung abzielt. Dieser Befund verweist auf eine doppelte Logik des Matching-Prozesses: einerseits auf die formale, datenbasierte Zuordnung von Profilen und Anforderungen, andererseits auf eine implizite, relational orientierte Einschätzung der kulturellen und sozialen „Passung“ zwischen Einrichtung und Fachkraft.

„Vorab ist es aber auch so, dass wir den Kunden besuchen und uns auch angucken: Was ist da eigentlich gefordert, was gewünscht? Um dann auch eine Passgenauigkeit hinzubekommen zwischen Mitarbeiter und Kunden, dass alles passt.“ (Interview 7, Position 16)

Für die Erreichung einer möglichst hohen Passgenauigkeit ist es für Zeitarbeitsunternehmen unerlässlich, sowohl die spezifischen Anforderungen ihrer Kunden – also der jeweiligen Träger und Einrichtungen – als auch die Hintergründe, Bedürfnisse und individuellen Präferenzen der eigenen Mitarbeitenden genau zu kennen. Nur durch die Verbindung beider Perspektiven kann eine qualitätsorientierte Vermittlung gelingen, die sowohl organisatorische als auch persönliche Passungsaspekte berücksichtigt.

In der Praxis führt eine besonders gute Passung nach Aussage mehrerer Interviewpartner:innen häufig zur Übernahme von Zeitarbeitskräften in eine Festanstellung durch die Einrichtungen. Diese Übernahmen werden von den Zeitarbeitsfirmen als sichtbarer Beleg für die Qualität ihrer Matching-Prozesse und somit als Ausdruck ihrer professionellen Vermittlungskompetenz verstanden:

„Das ist unser großer Anspruch. Wir haben auch weiterhin sehr, sehr viele Übernahmen. Das heißt, wir schicken jemanden in die Einrichtung und die Leitung stellt fest: Mensch, das passt total gut. Und auch die Zeitarbeitskraft will eigentlich gar nicht mehr gehen. Dann kommt es zur Übernahme, das heißt, Arbeitgeberverhältnis von uns geht auf die Einrichtung über. Da haben wir unseren Job natürlich ganz besonders gut gemacht, weil das Matching oder die Passung da entsprechend ausgeprägt und positiv ist. Und wie gesagt, machen wir weiterhin und das passiert auch regelmäßig, ja.“ (Interview 15, Position 9)

Darüber hinaus erfüllt der Abgleich zwischen Anfrage und vorhandenen Mitarbeitendenprofilen nach Auffassung vieler Zeitarbeitsfirmen auch eine Funktion der Qualitätssicherung. Bereits bei der Anstellung der Fachkräfte werden nicht nur Qualifikationen und Einsatzbedingungen erfasst, sondern auch individuelle Ausschlusskriterien, religiöse Orientierungen oder persönliche Präferenzen dokumentiert.

Diese Informationen werden im Vermittlungsprozess systematisch berücksichtigt, um potenzielle Konflikte in den Einrichtungen möglichst zu vermeiden. Auf diese Weise verstehen die Zeitarbeitsfirmen Matching nicht nur als instrumentellen Auswahlvorgang, sondern als präventives Steuerungsinstrument im Sinne eines sensiblen Risikomanagements:

„Ich glaube, ein[en] Teil räumen wir an der Stelle halt immer schon im Vorfeld ab. [...] Aber was ich meine mit Vorfeld, ist: Wir wissen ja beispielsweise von manchen Kollegen, dass das jetzt keine gute Idee ist, weil wir zum Beispiel einfach jemanden haben, [...] der Schwierigkeiten mit dem konfessionellen Kindergarten hat. Ja, es gibt teilweise das Thema mit kopftuchtragenden Kolleginnen und so, da muss man einfach ein bisschen sensibel sein und im Vorhinein schon dafür sorgen, dass [...] Dinge, die man weiß, erst gar nicht zu Konflikten führen.“ (Interview 16, Position 53)

Wenn eine oder mehrere geeignete Personen aus dem Mitarbeitenden-Pool identifiziert wurden, wird das entsprechende Profil der Fachkraft an die anfragende Einrichtung übermittelt. In der Regel – so berichten die Befragten übereinstimmend – versenden die Zeitarbeitsunternehmen dabei nur ein einziges Profil. Diese Praxis resultiert einerseits aus der engen Personalsituation, die häufig keine größere Auswahl zulässt. Andererseits wird ein strategisches Motiv genannt: Eine zu große Auswahl könne den Entscheidungsprozess aufseiten der Einrichtung verlangsamen und Unsicherheiten erzeugen.

„Also wir machen es nicht, dass wir sagen: ‚Hier hast du fünf Profile und guck sie dir alle mal an.‘ Ja, das überfordert, [...] weil am Ende der Woche stehen die da und wissen nicht, wen sie nehmen sollen, weil jeder hat Vor- und Nachteile.“ (Interview 5, Position 9)

Entspricht der erarbeitete Personalvorschlag den Erwartungen der Einrichtung, wird im nächsten Schritt die betreffende Fachkraft angefragt und ein Hospitationstermin vereinbart. Diese Hospitation dient dazu, die fachliche und persönliche Passung nochmals im praktischen Kontext zu überprüfen. Da nahezu alle Interviewten die Hospitation als zentralen Bestandteil des Vermittlungsprozesses einstufen, wird auf diese Thematik in Kapitel 5.1.4 ausführlich eingegangen.

Analytische Einordnung: Matching als relationaler Aushandlungsprozess

Die Befunde zum Vermittlungs- und Auswahlverfahren deuten darauf hin, dass das sogenannte „Matching“ im Kontext pädagogischer Zeitarbeit nur oberflächlich einem technokratischen Abgleich zwischen Anforderungs- und Leistungsprofilen entspricht. Tatsächlich handelt es sich um einen mehrdimensionalen relationalen Aus-

handlungsprozess, der neben formalen Qualifikationen auch subjektive, organisationale und kulturelle Passungsdimensionen umfasst.

Aus arbeitssoziologischer Perspektive lässt sich dieser Befund in zwei zentrale theoretische Stränge einordnen: die arbeitsmarkt- und organisationstheoretische Perspektive und die professions- und interaktionssoziologische Perspektive.

- In arbeitsmarkt- und organisationstheoretischer Perspektive zeigt sich in Anlehnung an Konzepte segmentierter Arbeitsmärkte (Doeringer/Piore 1971), dass Zeitarbeit im pädagogischen Feld als intermediärer Vermittlungsraum fungiert. Zeitarbeitsfirmen übernehmen die Rolle von Vermittlungsagenturen, die zwischen institutionellen Nachfrage- und individuellen Angebotsstrukturen moderieren.

Dieses Matching ist dabei nicht allein durch ökonomische Logiken geprägt, sondern durch kontinuierliche Beziehungspflege, Vertrauen und Erfahrungswissen – Faktoren, die nach Granovetter (1985) als Ausdruck sozial eingebetteter Marktprozesse zu verstehen sind. Entscheidungsprozesse beruhen somit weniger auf rationalisierten Auswahlroutinen, sondern auf einem relationalen Wissen darüber, wer in welchem Kontext „gut passt“.

- In professions- und interaktionssoziologischer Perspektive kann das Matching mit Blick auf professionssoziologische Ansätze (z. B. Oevermann 2002; Evetts 2014) zugleich als professionelle Aushandlung von Zuständigkeit und Vertrauen interpretiert werden. Zeitarbeitsfirmen übernehmen hier eine Art „Gatekeeper-Funktion“, indem sie definieren, welche Fachkräfte in welchen institutionellen Settings als kompetent und kompatibel gelten.

Diese Zuschreibungen beruhen nicht nur auf messbaren Kriterien, sondern auf impliziten Deutungen pädagogischer Haltung, Kommunikationsstil oder institutioneller „Chemie“. Damit konstituiert sich Professionalität über eine Mischung aus formaler Legitimation (z. B. Ausbildungsnachweise) und relationaler Anerkennung im Handlungskontext – ein Spannungsfeld, das für soziale Dienstleistungsberufe typisch ist.

Darüber hinaus verdeutlichen die empirischen Auswertungen, dass eine hohe Passgenauigkeit nicht allein als betriebswirtschaftlicher Erfolgsfaktor, sondern zunehmend als Qualitätsmaßstab pädagogischer Vermittlungsarbeit verstanden wird. Die Übernahme einer Zeitarbeitskraft in eine Festanstellung gilt dabei als Indikator gelungener Integration – und somit als Symbol gelungener Vermittlungsqualität.

Dieser Qualitätsbegriff enthält jedoch ambivalente Elemente: Einerseits verweist er auf Verlässlichkeit und soziale Passung, andererseits trägt er zur Reproduktion eines marktbasierten Verständnisses pädagogischer Arbeit bei, in dem Beziehungen zu „Matchings“ und damit zur handelbaren Ressource werden.

Insgesamt offenbart das Matching eine charakteristische Doppellöge, deren Verbindung der Zeitarbeit im frühpädagogischen Bereich eine besondere Eigenart verleiht: Sie ist weder rein ökonomisches Vermittlungssystem noch bloßes Beziehungsarrangement, sondern ein hybrides Steuerungsmodell, das ökonomische Knappheit, pädagogische Vielfalt und institutionelle Komplexität zugleich zu balancieren versucht.

5.1.4 Hospitationen

Bis auf eine interviewte Person thematisierten alle befragten Vertreter:innen der Zeitarbeitsfirmen von sich aus die Durchführung von Hospitationen bzw. Begehungen. In drei Unternehmen werden Hospitationen standardmäßig vor einem Personaleinsatz durchgeführt; in einem weiteren besteht der ausdrückliche Wunsch, diese Praxis zukünftig zu etablieren. Ersatzweise können Hospitationen auch im Rahmen der verpflichtend stattfindenden Begehungen in den Einrichtungen erfolgen.

Die Unternehmen, die Hospitationen routinemäßig durchführen, veranschlagen hierfür in der Regel einen Zeitraum von etwa einem halben Tag. Bei Bedarf – etwa auf Wunsch der Einrichtung oder der Zeitarbeitskraft – kann die Dauer auch auf einen ganzen Tag ausgeweitet werden. Für die teilnehmenden Zeitarbeitskräfte gilt diese Zeit als reguläre Arbeitszeit und wird entsprechend vergütet, auch wenn währenddessen keine aktive pädagogische Arbeit erfolgt.

Eine Abrechnung gegenüber den Einrichtungen oder Trägern ist in dieser Phase nicht möglich, da bis zum Abschluss des Überlassungsvertrags noch kein formales Vertragsverhältnis besteht. Die inhaltliche und organisatorische Gestaltung der Hospitationen ist in hohem Maße individuell und hängt meist von den jeweiligen Einrichtungen und ihren Leitungen ab. Nach den Schilderungen der befragten Unternehmen reichen die Formen von kurzen persönlichen Kennenlerngesprächen bis hin zu praktischen Mitlaufphasen im Gruppenalltag, um einen authentischen Eindruck von der pädagogischen Arbeit und den Teamstrukturen zu gewinnen.

„Auch wenn es nur ein paar Stunden sind, Profis können schon erkennen: Wie ticken die? Sind die so meine Wellenlänge? Und das Ganze natürlich beidseitig. Ist auch noch mal ein spannendes Thema.“ (Interview 5, Position 6)

Dieses Zitat verdeutlicht, dass Hospitationen primär dem gegenseitigen Kennenlernen und der wechselseitigen Einschätzung von Passung dienen. Sie stellen somit ein zentrales Element der relationalen Qualitätssicherung in der Arbeitnehmerüberlassung dar. Im Vergleich zu anderen Branchen zeigt sich hier eine besondere Relevanz der sozialen Komponente: In der frühen Bildung und Betreuung spielt sowohl die Interaktion mit den Kindern als auch die Zusammenarbeit im pädagogischen Team eine zentrale Rolle.

Daher betonen alle Interviewten die Notwendigkeit, dass nicht „irgendwer“ in die Einrichtung kommt, sondern dass die Person immer ins Team passen muss – sowohl hinsichtlich der pädagogischen Haltungen wie auch der kollegialen Zusammenarbeit. Eine befragte Person versteht die Hospitation explizit als Überprüfung dieser angestrebten Passgenauigkeit:

„Und dann gehen wir zusammen mit dem Mitarbeiter vorab, bevor es überhaupt zu irgendeinem Einsatz kommt, zum Kunden, stellen ihn vor, machen eine Art Begehung, wie sie auch gesetzlich üblich ist, und können dann beide miteinander schon mal vorstellen. Da sieht man dann auch schon mal, ob es matcht. In der Regel tut es das auch, weil wir ja passgenau arbeiten.“ (Interview 7, Position 16)

Die in dieser Passage genannten Begehungen sind grundsätzlich nicht im Detail gesetzlich geregelt. Das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz schreibt weder bestimmte Intervalle noch inhaltliche Vorgaben vor. Solche Begehungen dienen in der Praxis meist der Überprüfung von Arbeitsschutzvorschriften und Arbeitsbedingungen durch Verleiher und Entleiher. Ein weiterer von einer interviewten Person hervorgehobener Aspekt betrifft die funktionale Bedeutung der Hospitation als Vertrauensbildung.

Da Hospitationen für die Einrichtungen kostenneutral sind, können sie dazu beitragen, Vorbehalte oder Skepsis gegenüber der Zeitarbeit abzubauen. Durch den direkten, praxisbezogenen Austausch entsteht die Möglichkeit, die Kompetenz und Professionalität der Zeitarbeitskräfte im pädagogischen Alltag sichtbar zu machen und auf diese Weise Vertrauen aufzubauen. Verläuft die Hospitation für beide Seiten positiv und eine gegenseitige Zustimmung erfolgt, wird in diesem Zuge bereits der nächste Einsatz vorbereitet. Anschließend folgt der formale Vertragsabschluss, der den Personaleinsatz rechtlich fixiert und die Zeitarbeitskraft in den weiteren Beschäftigungsprozess überführt.

Analytische Einordnung: Hospitationen als Instrument relationaler Qualitätssicherung

Die Durchführung von Hospitationen erscheint im Kontext der pädagogischen Zeitarbeit als weit mehr als ein formaler Zwischenschritt vor der Personalüberlassung. Sie fungiert als zentrale Schnittstelle zwischen Auswahl, Vertrauen und Qualitätssicherung und erfüllt damit eine doppelte Funktion: organisatorisch-pragmatisch und sozial-symbolisch. Aus organisationssoziologischer Perspektive kann die Hospitation als Mechanismus relationaler Qualitätssicherung verstanden werden (Weick 2001; Möllering 2006).

Sie ersetzt standardisierte Prüfverfahren durch unmittelbare Interaktion und ermöglicht es allen Beteiligten – Zeitarbeitsfirma, Fachkraft und Einrichtung – gegenseitige Erwartungen frühzeitig abzugleichen. In dieser direkten, beobachtbaren Interaktion entsteht Vertrauen weniger durch formelle Nachweise als durch situativ erlebte Passung und gegenseitige Anschlussfähigkeit.

Die Hospitation markiert somit einen Übergangsraum zwischen Rekrutierung und Einsatz, in dem organisatorische und relationale Logiken aufeinandertreffen: auf der einen Seite steht die funktionale Logik der Arbeitnehmerüberlassung – als Prüfung von Einsatzfähigkeit, Arbeitsschutz und Qualifikation. Auf der anderen Seite steht die sozial-emotionale Logik pädagogischer Arbeit – als Einschätzung von Teamkompatibilität, pädagogischer Haltung und sozialer Resonanz.

Gerade im Feld der frühkindlichen Bildung, wo Arbeit wesentlich auf Interaktion, Vertrauen und Beziehungsfähigkeit beruht, gewinnt diese zweite Dimension besonderes Gewicht. Die Hospitation wird zu einem Erprobungsraum professioneller Passung, in dem die „Chemie“ zwischen Fachkraft, Team und Einrichtung als zentrales Qualitätskriterium verhandelt wird. Darüber hinaus dienen Hospitationen auch der Reputation und Vertrauensbildung gegenüber den Einrichtungen.

In diesem Sinne erzeugen Hospitationen eine symbolische Form von Legitimation, die über die rechtliche Vereinbarung hinausgeht: Qualität wird hier durch gegenseitiges Erleben gestiftet – nicht nur durch Verträge, sondern durch praktische Vertrautheit. Insgesamt zeigen die Befunde, dass Hospitationen im Feld der pädagogischen Zeitarbeit eine Schlüsselfunktion in der Herstellung von Vertrauen, Identität und Akzeptanz einnehmen.

Sie sind Ausdruck einer relationalen Steuerungslogik, in der die Grenzen zwischen Recruiting, Matching und Einsatzvorbereitung zunehmend verschwimmen und pädagogische Professionalität als erfahrbare Qualität im sozialen Kontakt hergestellt wird.

5.1.5 Vertragsabschluss

Im Kontext dieses Prozessschrittes bei der Arbeitnehmerüberlassung lassen sich zwei grundlegende Fälle unterscheiden:

- **Es besteht ein Rahmenvertrag zwischen Zeitarbeitsunternehmen und Entleiher:** In diesem Szenario besteht ein Rahmenvertrag, der allgemeine Aspekte und Konditionen regelt, die für alle Einsätze in den Einrichtungen des Trägers gültig sind. Solche Rahmenverträge werden in der Regel mit großen Trägern abgeschlossen, die zahlreiche Einrichtungen betreiben.

Diese Verträge sind meist langfristig angelegt und werden kontinuierlich aktualisiert, um den aktuellen Bedürfnissen und Anforderungen gerecht zu werden. Bei einem neuen Einsatz erfolgt die Ergänzung durch sogenannte Konkretisierungen, die unter anderem den Namen der Fachkraft sowie die Dauer des jeweiligen Einsatzes festhalten.

- **Es besteht kein Rahmenvertrag mit dem Entleiher:** Liegt kein Rahmenvertrag vor, wird ein individueller Arbeitnehmerüberlassungsvertrag zwischen dem Verleiher und dem Entleiher geschlossen. Dieser Vertrag umfasst zentrale Aspekte wie den Einstellungsberuf sowie den Qualifikationshintergrund der Fachkraft und definiert den spezifischen Einsatzbereich. Die wesentlichen auftragspezifischen Details werden vertraglich festgehalten, einschließlich des Stundenverrechnungssatzes, der dem Kunden in Rechnung gestellt wird.

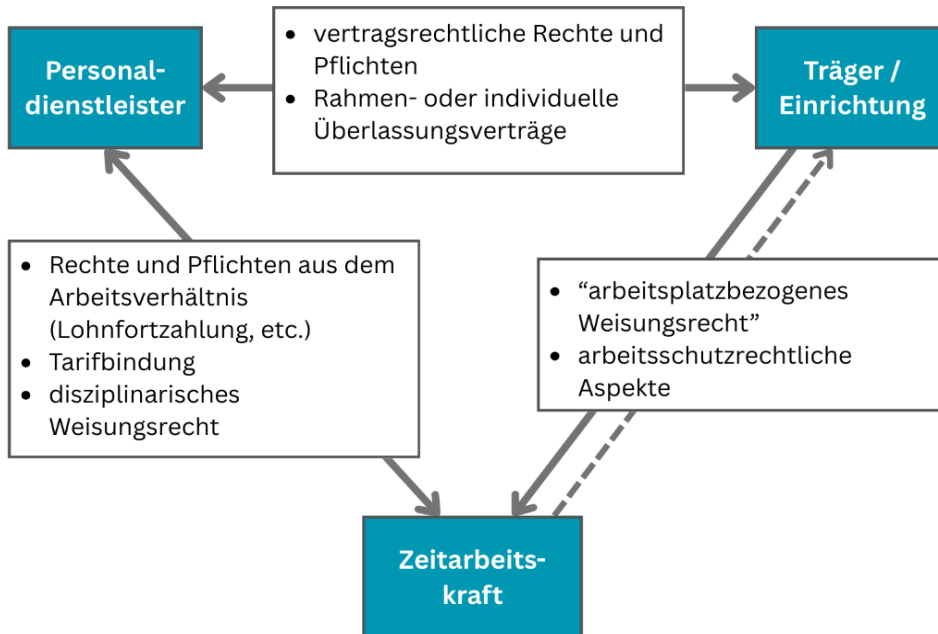
Parallel zum Versand des Arbeitnehmerüberlassungsvertrags wird in vielen Unternehmen eine sogenannte Einsatzzuweisung an die entsprechende Zeitarbeitskraft übermittelt. Diese Zuweisung enthält Informationen zu Einsatzzeitraum, Einsatzort, Adresse, Ansprechperson, Telefonnummer sowie das Tätigkeitsfeld für den jeweiligen Einsatz. Sie dient dazu, alle relevanten Informationen für den Einsatz bereitzustellen, sodass die Fachkräfte gut vorbereitet in den Einsatz starten können.

5.2 Rahmenbedingungen für die Arbeitnehmerüberlassung im pädagogischen Bereich

Im Kontext der Arbeitnehmerüberlassung im pädagogischen Bereich konnten durch die Analyse der Interviews neben den grundsätzlichen Prozessschritten auch Rahmenbedingungen herausgearbeitet werden, die in der Folge genauer beschrieben werden sollen. Die Überlassung von pädagogischem Personal erfolgt stets innerhalb eines Dreiecksverhältnis-

ses (siehe Abbildung 1), welches durch ein System aus vertraglichen Pflichten und informellen Abhängigkeiten strukturiert wird.

Abbildung 1: Dreiecksverhältnis der Arbeitnehmerüberlassung



Quelle: eigene Darstellung

Aus den relevanten rechtlichen Rahmenbedingungen ergeben sich klare Rechte und Pflichten zwischen den Parteien. So ist das Verhältnis zwischen dem Verleiher (der Zeitarbeitsfirma) und dem Entleiher (dem Träger bzw. der Einrichtung) über einen Überlassungsvertrag geregelt, während die Beziehung zwischen dem Verleiher und der Zeitarbeitskraft durch einen gewöhnlichen Arbeitsvertrag formalisiert ist. Interessant ist dabei, dass keine vertragliche Regelung zwischen der Einrichtung / dem Träger und der Zeitarbeitskraft existiert.

Obwohl die Entleiheinrichtung das arbeitsplatzbezogene Weisungsrecht innehat und zur Umsetzung beispielsweise arbeitsschutzrechtlicher Aspekte verpflichtet ist, kann die Zeitarbeitskraft der Einrichtung gegenüber keine Forderungen stellen, da das Rechtsverhältnis nur zwischen Verleiher und Träger besteht. Das Verhältnis zwischen Zeitarbeitskraft und Träger/Leitung ist somit primär durch informelle Absprachen und individuelle Regelungen gekennzeichnet, was die Komplexität und die potenziellen Unsicherheiten in der Interaktion zwischen Team/Leitung und Zeitarbeitskraft dieser Beschäftigungsform deutlich macht.

5.2.1 Rechtliche Rahmenbedingungen

Nach Angaben der interviewten Vertreter:innen der Zeitarbeitsunternehmen unterliegt die Zeitarbeit im Bereich der Kindertagesbetreuung strengeren rechtlichen Vorgaben als in vielen anderen Branchen. Sie wird nicht nur durch allgemeine arbeitsrechtliche Bestimmungen – etwa das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG), das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) und das Kündigungsschutzgesetz (KSchG) – geregelt, sondern zusätzlich durch das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) sowie durch einschlägige Tarifverträge der Zeitarbeitsbranche.

Hinzu kommen landesspezifische Regelungen und Verordnungen im Bereich der frühkindlichen Bildung, etwa das Kinderbildungsgesetz (KiBiz) in Nordrhein-Westfalen oder die in den einzelnen Bundesländern teils sehr unterschiedlichen Fachkräftekataloge. Im Folgenden wird vor allem auf die rechtlichen Regelungen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes eingegangen, da sie für die pädagogische Arbeitnehmerüberlassung zentral sind. Um überhaupt Personal an eine Einrichtung überlassen zu dürfen, muss zwischen dem Verleiher (Zeitarbeitsfirma) und dem Entleiher (Träger oder Einrichtung) ein Arbeitnehmerüberlassungsvertrag geschlossen werden (§ 12 AÜG).

Dieser Vertrag muss vor dem Einsatz der Zeitarbeitskraft in Schriftform vorliegen. Seit Inkrafttreten des Bürokratieentlastungsgesetzes Anfang 2025 kann diese Schriftform auch digital – etwa per E-Mail – erfüllt werden. Nach Einschätzung mehrerer interviewter Unternehmen ermöglicht diese Änderung, Zeitarbeitskräfte deutlich schneller einzusetzen, teilweise bereits am folgenden Werktag nach der Anfrage, sofern entsprechendes Personal verfügbar ist.

Die Arbeitnehmerüberlassungsverträge werden in der Regel individuell zwischen Verleiher und Entleiher abgeschlossen und enthalten die jeweils notwendigen Vereinbarungen zu Einsatzort, Überlassungsdauer, Aufgabenbereich und Verrechnungssatz. Einige der befragten größeren Zeitarbeitsunternehmen verfügen zusätzlich über Rahmenüberlassungsverträge mit großen oder kommunalen Trägern, die teilweise bereits seit über zehn Jahren bestehen. Diese Rahmenverträge legen die allgemeinen Konditionen der Zusammenarbeit und die rechtlichen Bedingungen der Arbeitnehmerüberlassung für alle Einrichtungen eines Trägers fest.

Für den jeweiligen konkreten Einsatz werden anschließend sogenannte Konkretisierungen erstellt, in denen Angaben wie Name der Fachkraft, Einsatzort, Zeitraum und Umfang der Tätigkeit festgehalten sind. Die Rahmenverträge selbst gelten meist unbefristet und werden bei Bedarf angepasst oder aktualisiert. In der Wahrnehmung vieler Zeitarbeitsunternehmen stehen derartige langfristige Rahmenverträge für eine ver-

trauensvolle und bewährte Kooperation mit den Trägern und werden gleichzeitig als Indikator für die Qualität der erbrachten Personaldienstleistung verstanden.

Darüber hinaus sind die Zeitarbeitsunternehmen verpflichtet, vor jeder Überlassung die fachliche und persönliche Eignung der zu vermittelnden Fachkräfte sorgfältig zu prüfen. Kommt der Verleiher dieser Prüfpflicht nicht oder nur unzureichend nach, kann er im Rahmen des sogenannten Auswahlverschuldens gegenüber dem Entleiher haftbar gemacht werden, sofern diesem durch die fehlerhafte Auswahl ein Schaden entsteht oder Ansprüche Dritter geltend gemacht werden.

„Wir haben keine Spielwiese, wir müssen eine Konkretisierung machen und wir haben ein sogenanntes Auswahlverschulden. Wenn ich Träger A ein Profil schicke und da steht drin: „Staatlich anerkannte Erzieherin“, dann muss ich das zur Not auch belegen können, ja, das heißt, ich habe ein Ausbildungszeugnis mit Anerkennung vor mir. Habe ich das nicht, bin ich schuld, dass nicht die richtige Person an der richtigen Stelle ist. Laut Kinderbildungsgesetz ist ja ganz klar vorgegeben, wer was machen darf mit welcher Profession. Und in dem Fall hätte ich das nicht gemacht, das heißt, ich hafte dann dem Träger gegenüber, weil er a) seinen Stellenschlüssel nicht erfüllt hat, b) ich ihm jemand Falsches wahrscheinlich auch zu einem höheren Preis verkauft habe, ja, der aber gar nicht den Anspruch erfüllt. Also das muss schon hundertprozentig genau sein.“ (Interview 5, Position 32)

Zwei weitere Regelungen des AÜG, die von den interviewten Vertreter:innen der Zeitarbeitsfirmen wiederholt betont wurden, sind zum einen der Equal-Pay-Grundsatz (§ 8 Abs. 1 AÜG) und zum anderen die Regelung zur Höchstüberlassungsdauer (§ 1 Abs. 1b AÜG). Der Equal-Pay-Grundsatz legt fest, dass Zeitarbeitskräfte grundsätzlich die gleiche Vergütung erhalten müssen wie vergleichbare Beschäftigte im Entleihbetrieb, sofern sie dort eine gleichwertige Tätigkeit ausüben.

Die Regelung zur Höchstüberlassung bestimmt, dass Leiharbeitnehmer:innen nicht länger als 18 aufeinanderfolgende Monate demselben Entleiher überlassen werden dürfen. Nach Ablauf dieser Frist ist entweder eine Übernahme durch den Entleiher erforderlich oder ein Wechsel des Einsatzortes, sofern die Zusammenarbeit fortgesetzt werden soll.

Neben den gesetzlichen Vorgaben verwiesen die interviewten Personen regelmäßig auf die geltenden Tarifverträge der Zeitarbeitsbranche. Bereits im Jahr 2003 wurden in Deutschland umfassende Flächentarifverträge abgeschlossen, die von den führenden Arbeitgeberverbänden der Personaldienstleistung – dem Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister (BAP) bzw. dem Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen (IGZ) – mit der DGB-Tarifgemeinschaft Zeitarbeit vereinbart wurden.

Diese Tarifwerke prägen die Branche bis heute entscheidend. Nahezu alle Arbeitsverhältnisse in der Zeitarbeit unterliegen den DGB-Tarifverträgen – sei es durch die direkte Tarifbindung der Mitgliedsunternehmen oder durch deren Allgemeinverbindlichkeit. Die interviewten Vertreter:innen verwiesen hierbei insbesondere auf die Entgeltregelungen der Tarifverträge des Bundesarbeitgeberverbands der Personaldienstleister und des Interessenverbands Deutscher Zeitarbeitsunternehmen mit dem DGB.

Diese legen branchenweite Mindestlöhne fest, die als unterste Lohngrenze für die Zeitarbeit gelten und in der Regel über dem gesetzlichen Mindestlohn liegen. Darüber hinaus ist in beiden Tarifverträgen eine reguläre Wochenarbeitszeit von 35 Stunden für Vollzeitbeschäftigte festgelegt, womit sie unter der im öffentlichen Dienst üblichen Arbeitszeit liegt (39 Stunden laut Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst / TVöD).

Insgesamt vermitteln die interviewten Vertreter:innen der Zeitarbeitsfirmen ein weitgehend übereinstimmendes Bild der Zeitarbeit im Kita-Bereich: Sie betonen das in ihren Augen hohe Maß an Regulierung durch das Zusammenspiel aus gesetzlichen Bestimmungen, tarifvertraglichen Regelungen und landesspezifischen Vorgaben. Gleichzeitig verweisen sie auf die damit verbundenen hohen Anforderungen an Qualifikation und Auswahl des Personals und sehen darin eine der größten Herausforderungen des Recruitings.

Neben diesen formalen Aspekten betonen sie immer wieder die Bedeutung zwischenmenschlicher Faktoren – Passung der Persönlichkeit, Teamfähigkeit und pädagogische Haltung – als entscheidende Grundlage gelingender Überlassungen im sensiblen Arbeitsfeld der frühen Bildung.

„Die Pädagogik hat natürlich auch extreme Besonderheiten, was Rechtsprechungen angeht und [mit] allem Drum und Dran. Man kann nicht irgendeinen nehmen, nur weil er Arme und Beine hat. Extrem reglementiert sowohl von der Zeitarbeitsseite, also vom Gesetzgeber, Kinderbildungsgesetz und sonstige Geschichten, gleichzeitig extreme Vertrauensarbeit.“ (Interview 5, Position 2)

„Okay, wir haben eine eigene Gesetzgebung in der Arbeitnehmerüberlassung, das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz. Das reglementiert uns deutlich stärker als jeden anderen Arbeitgeber mit einem eigenständigen Tarifvertrag, das heißt ... Dieses Thema Mindestlohn zum Beispiel war in der Zeitarbeit nie eine Sache, weil wir immer drüber liegen. Also wir liegen auch jetzt einen Euro über dem gesetzlichen Mindestlohn.“ (Interview 5, Position 6)

Mit diesem Standpunkt argumentiert der Zeitarbeitsunternehmer gegen den allgemein schlechten Ruf der Zeitarbeit und das Vorurteil, dass Zeitarbeit schlecht bezahlt sei und sich nur unqualifizierte Personen oder Fachkräfte, die sonst keine Chance auf eine Festanstellung hätten, für dieses Beschäftigungsmodell entscheiden würden.

Analytische Einordnung: Regulierung, Legitimation und professionelle Verantwortung

Die dargestellten Befunde verdeutlichen, dass die Zeitarbeit im Bereich der frühkindlichen Bildung in einem hochgradig regulierten Handlungsfeld agiert, in dem rechtliche Kontrolle, tarifliche Standards und pädagogische Verantwortung eng miteinander verflochten sind. Das AÜG bildet dabei nicht nur den juristischen Rahmen, sondern auch eine Form institutioneller Legitimation für die Tätigkeit der Zeitarbeitsfirmen.

Die starke Regulierung fungiert einerseits als Qualitätssicherungssystem, das Transparenz, Gleichbehandlung und Rechtssicherheit gewährleistet. Andererseits erfordert sie ein hohes Maß an bürokratischer und fachlicher Kompetenz aufseiten der Zeitarbeitsunternehmen, die zwischen rechtlicher Konformität, wirtschaftlicher Effizienz und pädagogischer Verantwortung vermitteln müssen.

Auffallend ist, dass der Großteil der befragten Unternehmen diese Regulierung nicht als Einschränkung, sondern als Merkmal professioneller Distinktion deutet. Indem sie auf ihre tarifliche Übererfüllung, Prüfpflichten und standardisierte Verfahren verweisen, positionieren sie sich als seriöse Akteure eines formalisierten Marktes. So entsteht eine Legitimationsstrategie, die den häufig negativen öffentlichen Diskurs über Zeitarbeit aktiv umkehrt – von einem Bild prekärer Beschäftigung hin zu einem Modell rechtssicherer, verantwortungsvoller und sozial eingebetteter Arbeit.

5.2.2 Regionale Disparitäten

Die Interviewten berichten von teils deutlichen regionalen Disparitäten im Hinblick auf die Verbreitung und Relevanz der Zeitarbeit im pädagogischen Bereich. Das Beschäftigungsmodell sei insbesondere in Stadtstaaten und urbanen Zentren etabliert, während es im ländlichen Raum bislang nur eine geringe Rolle spiele. Diese regionale Ungleichheit wird durch eine Vielzahl weiterer struktureller und institutioneller Faktoren verstärkt.

Ein zentraler Aspekt betrifft die Anerkennung von Qualifikationen. Während Abschlüsse als staatlich anerkannte Erzieher:innen oder Heilerziehungspfleger:innen bundesweit gültig sind und damit einen flexiblen Einsatz ermöglichen, unterscheiden sich die Definitionen und Kompetenzen von Kinderpfleger:innen oder Sozialassistent:innen erheblich zwischen den Bundesländern. So kann beispielsweise die Rolle einer Kinderpflegerin in Niedersachsen deutlich von jener in Nordrhein-Westfalen abweichen.

Diese Unterschiede führen dazu, dass Personen mit bestimmten regional gültigen Berufsabschlüssen in anderen Bundesländern lediglich als Ergänzungskräfte und nicht als vollwertige Fachkräfte eingesetzt werden dürfen. Zudem verläuft die formale Anerkennung von Qualifikationen auch innerhalb Deutschlands nicht immer reibungslos. Je nach Bundesland unterscheiden sich sowohl die Verfahrenswege als auch die konkreten formalen Anforderungen.

Diese Heterogenität stellt für Zeitarbeitsunternehmen insbesondere bei überregionaler Vermittlung eine erhebliche Herausforderung dar. Ein weiterer relevanter Einflussfaktor ist die demografische Entwicklung. In den alten Bundesländern – vor allem in Süddeutschland – verzeichnen die Zeitarbeitsunternehmen laut Aussagen der Befragten weiterhin steigende Kinderzahlen. Der damit verbundene anhaltend hohe Bedarf an pädagogischen Fachkräften führt dazu, dass Schließungen von Gruppen oder Einrichtungen hier in der Regel auf Fachkräftemangel und nicht auf fehlende Kinder zurückzuführen sind.

Demgegenüber wird für die ostdeutschen Bundesländer teilweise von rückläufigen Kinderzahlen berichtet, was dort ebenfalls Schließungen von Gruppen oder ganzen Einrichtungen nach sich ziehen kann – allerdings aus entgegengesetzten Gründen. Somit zeigt sich eine regionale Verschiebung zwischen Fachkräftemangel und Nachfrageentwicklung, die die Möglichkeiten und Einsatzlogiken der Zeitarbeit unmittelbar beeinflusst.

Darüber hinaus verweisen mehrere Interviewte auf kommunale Unterschiede in der Finanzierung und Personalbemessung. Betreuungsschlüssel und Förderlogiken sind regional unterschiedlich geregelt, wobei viele Kommunen in den vergangenen Jahren erhebliche Sparmaßnahmen im Bereich der Kindertagesbetreuung vorgenommen haben. Diese unterschiedlichen kommunalen Steuerungsmechanismen wirken sich unmittelbar auf die Nachfrage nach Zeitarbeitspersonal aus.

5.2.3 (Re-)Finanzierung und Kosten

In den Interviews mit den Vertreter:innen der Zeitarbeitsunternehmen wurde der Aspekt der Finanzierung bzw. Refinanzierung pädagogischer Zeitarbeit insgesamt nur am Rande thematisiert. Dies dürfte vor allem daran liegen, dass Fragen der Haushaltsplanung und Refinanzierung primär in den Zuständigkeitsbereich der Träger und Einrichtungsleitungen fallen. Ein zentraler Befund findet sich jedoch in fast allen Interviews: die Refinanzierung der Zeitarbeit verläuft häufig uneinheitlich und einzelfallbezogen.

Sie hängt maßgeblich davon ab, wie die Finanzierung der Einrichtungen in der jeweiligen Kommune organisiert ist – also ob Budgets pauschal zur Verfügung stehen oder ob jede einzelne Überlassung bzw. jede Fachkraft individuell beantragt und abgerechnet werden muss.

„Sie können sich das so vorstellen, dass dann die Kitas, wenn die mal eine Erzieherin brauchten für drei Monate beispielsweise, die haben dann die Refinanzierung für diese eigene Kraft bei der Kommune angefragt. Die Kommune hat gesagt: ‚Ja, machen wir‘, dann wurde gebucht.

Es war wirklich eine Refinanzierung auf die einzelne Person runtergebrochen, was ich aus [Bundesland I] zum Beispiel überhaupt nicht kenne. Die haben eine Finanzierung für ihre Plätze und dann haben die ein Budget zur Verfügung und dann können sie bei uns buchen oder nicht, aber sie haben da mehr Spielraum.

Die Träger und so, also die Träger in [Bundesland II] [hängen] sehr viel stärker an der direkten Entscheidung der Kommune für die einzelne Kraft.“ (Interview 16, Position 126)

Etwas ausführlicher äußerten sich die Befragten zur Kostenfrage, die im öffentlichen und fachpolitischen Diskurs häufig kritisch diskutiert wird. Zeitarbeit gilt vielfach als kostenintensiv, insbesondere im Vergleich zu fest angestelltem Personal. Aus Sicht der Zeitarbeitsunternehmen lässt sich jedoch nicht pauschal sagen, ob der Einsatz von Zeitarbeit tatsächlich teurer sei. Die Interviewten verweisen hierbei auf eine Reihe von differenzierenden Argumenten, die über simple Kostenvergleiche hinausgehen.

Laut den befragten Vertreter:innen wird die Debatte um die Kosten von Zeitarbeit häufig verkürzt geführt, indem der Verrechnungssatz der Zeitarbeitsfirma direkt mit dem Stundenlohn einer fest angestellten Fachkraft verglichen wird. Diese Rechnung sei jedoch unzulässig, da sie zentrale Kostenfaktoren – etwa Arbeitgeberanteile, Rekrutierungskosten oder Lohnfortzahlungen – außer Acht lasse. Mehrere Interviewte bezeichneten diesen Vergleich als klassische „Milchmädchenrechnung“:

„Das ist eine Milchmädchenrechnung. Der Träger [...], also jetzt rein auf uns bezogen, der Träger bezahlt nur die reine produktive Arbeitszeit, das heißt nur dann, wenn der Mitarbeiter de facto arbeitet. Es wird die Zeit erfasst. Ich habe um acht angefangen und arbeite bis zehn, dann hat er zwei Stunden [...] bezahlt. Pause, Krankheit, Feiertage, Urlaube bezahlt der Träger nicht oder auch so was wie ein Lockdown oder unser Kita-Brückentag: ‚Wir haben geschlossen.‘

Alles unser Problem auf dem Papier. Die erste Abrechnung ... Sie können ganz grob sagen, kostet der Mitarbeiter das Doppelte, ganz grobe Hausnummer, ja. Das sind natürlich Kalkulationsfaktoren, die da drinstecken, aber grob ist er ungefähr doppelt so teuer wie ein Festangestellter rein auf dem Papier.“ (Interview 5, Position 46)

„Also deswegen meine ich, das Thema ist oft unterkomplex diskutiert, weil dann wird irgendwie der Stundensatz verglichen mit unserem Verrechnungssatz und das ist von vorn bis hinten krumm in der Argumentation. Also ich mache keinen Hehl daraus, wir haben heute ungefähr 70 bis teilweise 75 Prozent Lohnfolgekosten. Das klingt immer so brutal, aber ... der erzählt jetzt wieder irgendeinen Unfug ... nein, Sie müssen unterscheiden.

Wenn wir ... wenn wir einen Stundensatz haben von 20 Euro, [die] der Mitarbeiter verdient, haben wir ungefähr das 1,7- bis 1,75-Fache, das uns das kostet. Natürlich sind da nur 20 Prozent Sozialversicherung drauf, aber wir vergleichen das ja mit der produktiven Arbeit, das heißt der gesamte Urlaub, Feiertage, Lohnfortzahlung für Krankheit, aber auch Abfindungen, Rekrutierungskosten et cetera. Wenn ich das alles sauber einberechne, dann habe ich eben ungefähr 70 bis 80, 75, 80 ... wird zu 75 Prozent Lohnfolgekosten.

Das haben unsere Träger auch, aber wenn die dann mal eine Rechnung von uns sehen, das kommt immer mal wieder vor, und da steht plötzlich ein Verrechnungssatz von 50 Euro die Stunde drin, dann erschrecken die natürlich und denken: Die Leute verdienen ja aber nur 20, das heißt, wir haben eine Marge von 30 Prozent ... ja, schön wär's ... oder 30 Euro. Das ist natürlich nicht so.“ (Interview 16, Position 122)

Die Mehrheit der Interviewten betonte, dass die Kostenbewertung kontextabhängig erfolgen müsse. Entscheidend sei, warum und für welchen Zeitraum Zeitarbeit genutzt werde. Wenn Zeitarbeit gezielt und bedarfsorientiert eingesetzt werde – etwa zur Überbrückung von Krankheitsfällen, Schwangerschaftsvertretungen oder kurzfristigen Personalengpässen – könne sie ökonomisch durchaus sinnvoll oder sogar kosteneffizient sein.

„Ganz grundsätzlich ist es natürlich so, dass es teurer sein kann, aber auch nicht muss, weil natürlich punktuell geschaut werden kann: Wann sind zeitlich wirklich meine Bedarfsmomente? Und es muss dafür keine Stammkraft eingestellt werden, sondern nur wirklich ... nur für die Bedarfszeit kann man eine Zeit buchen. Von daher ist es [...] wahrscheinlich gar nicht so viel teurer, weil man sich natürlich auch Rekrutierungskosten sparen kann, die heutzutage auch sehr, sehr schnell in die Tausende gehen können.“ (Interview 15, Position 67)

Gleichzeitig wird aber eingeräumt, dass Zeitarbeit keine dauerhafte Lösung sein könne. Ein zu hoher Anteil von Zeitarbeitskräften an der Gesamtbelegschaft würde unweigerlich zu immensen Kosten und strukturellen Problemen führen.

„So und [...] wenn Sie das mal sauber auseinandergenommen haben, dann ist Zeitarbeit auf lang gesehen als mit einer hohen Quote ... 30-, 40-, 50-Prozent-Quote im Betrieb. Das ist zu viel, da wird jeder verantwortungsvolle Mensch sagen: ‚Das macht das nicht.‘ Du brauchst eigene Leute, die auch so ein bisschen das Gesicht sind und so ein bisschen den Laden zusammenhalten, und dann lass sie ergänzen. So kannst du atmen. Wenn du mehr brauchst, dann nutzt du das. So ... so wird ein vernünftiges Bild draus.“ (Interview 16, Position 122)

Zusammenfassend zeigen die Interviews, dass sich die Zeitarbeitsunternehmen der Kostenproblematik und öffentlichen Wahrnehmung durchaus bewusst sind. Sie erkennen an, dass die von ihnen aufgerufenen Verrechnungssätze im Vergleich zum Stundenlohn fest angestellter Fachkräfte zunächst hoch erscheinen, argumentieren jedoch für eine ganzheitlichere Bewertung der tatsächlichen Kosten.

In ihrer Wahrnehmung kann Zeitarbeit dann wirtschaftlich tragfähig sein, wenn sie gezielt, befristet und komplementär eingesetzt wird – insbesondere, wenn sie dazu beiträgt, Personalengpässe kurzfristig aufzufangen, Einrichtungs- oder Gruppenschließungen zu vermeiden und gleichzeitig Rekrutierungs- oder Krankheitskosten zu kompensieren. Zugleich machen die Interviewten deutlich, dass Zeitarbeit im pädagogischen Feld ergänzenden Charakter hat:

Sie soll Lücken schließen und Flexibilität schaffen – nicht jedoch das Stammpersonal ersetzen. Die Balance zwischen wirtschaftlicher Rentabilität und pädagogischer Kontinuität bleibt damit ein zentrales Spannungsfeld des Einsatzes von Zeitarbeitskräften in Kindertageseinrichtungen.

Analytische Einordnung: Zwischen Marktlogik und Versorgungssicherung

Die Aussagen der Interviewten verdeutlichen ein grundlegendes Spannungsverhältnis zwischen Marktlogik, öffentlicher Daseinsvorsorge und sozialpädagogischer Verantwortung. Während Zeitarbeitsfirmen im Kern als privatwirtschaftliche Akteure agieren, bewegen sie sich gleichzeitig in einem hochgradig öffentlich regulierten und normativ auf Gemeinwohlzielsetzung ausgerichteten Feld – der frühkindlichen Bildung.

Gerade die Diskussion um Kosten und Refinanzierung verweist auf diese doppelte Verortung: Einerseits sind Zeitarbeitsunternehmen Teil eines preissensiblen Marktes, in dem Effizienz, Kalkulation und Wettbewerbsfähigkeit zentrale Orientierungen darstellen; andererseits operieren sie in einem Bereich, dessen Ziel kein Profit, sondern soziale Versorgungssicherheit ist.

Dieses Spannungsfeld erzeugt vielfältige Aushandlungen zwischen ökonomischen Rationalitäten und sozialpädagogischen Verpflichtungen. In der Argumentation der Interviewten wird diese Spannung strategisch bearbeitet, indem die Firmen ihre Rolle nicht als Kostentreiber, sondern als Funktionsgaranten des Systems darstellen.

Zeitarbeit erscheint in ihrer Lesart weniger als gewinnorientiertes Geschäftsmodell, sondern als Instrument zur Aufrechterhaltung der institutionellen Stabilität – besonders in Zeiten akuten Fachkräfte-

mangels. Damit verschiebt sich die Deutung von Zeitarbeit hin zu einem kompensatorischen Mechanismus im System der Kindertagesbetreuung: Sie stabilisiert das Angebot, wenn die Arbeitsmarktstrukturen versagen. Zugleich zeigt sich, dass wirtschaftliche Kostenargumente in der Praxis nicht unabhängig von sozialer Legitimation verhandelt werden.

Die Unternehmen bemühen sich, ihre höher wirkenden Verrechnungssätze als Ausdruck professioneller Verantwortung und betrieblicher Fairness zu legitimieren, nicht als Indikator von Profitstreben. „Teurer“ soll in diesem Diskurs nicht „unsozial“ heißen, sondern sich auf die vollständige Deckung realer Arbeits- und Folgekosten beziehen.

5.2.4 Flexibilität als Rahmenbedingung

Der Begriff Flexibilität bezeichnet im Kontext der pädagogischen Zeitarbeit nicht bloß eine betriebliche Eigenschaft, sondern den grundlegenden Charakter der Dienstleistung. Diese ist durch regelmäßig wechselnde Einsatzorte, Kindergruppen und Kolleg:innen geprägt. Mit dieser Struktur gehen bestimmte Anforderungen und Erwartungen an das Personal einher, die von den interviewten Vertreter:innen der Zeitarbeitsfirmen häufig hervorgehoben wurden. Die Interviewten betonen, dass die Vielfalt potenzieller Einsatzorte für die Fachkräfte auch eine hohe Anpassungsbereitschaft an unterschiedliche Situationen erfordert.

Dies bedeutet, dass persönliche Präferenzen, beispielsweise der Wunsch nach einem reinen Ü3-Bereich, gegebenenfalls überprüft und flexibel angepasst werden müssen, um eine breite Auswahl an Einsatzmöglichkeiten zu erhalten.

„Ja und ich glaube, man muss denen wirklich ganz transparent machen: Was bedeutet es in der Zeitarbeit? Ja, wir sind nicht dafür da, dass du dich hinsetzt, und wir suchen dir die Traumstelle ... und arbeiten musste auch bei uns ..., sondern guck dir unser System mal an: So und so läuft das, [...] das sind die Regeln, ja, nein.“ (Interview 5, Position 26)

Auch räumliche und organisatorische Beweglichkeit wird als integraler Bestandteil der Zeitarbeitslogik verstanden. Die Unternehmen erwarten von ihren Mitarbeitenden eine gewisse Flexibilität bei Anfahrtswegen und Einsatzorten, betonen dabei jedoch wechselseitige Rücksichtnahme und Kommunikation.

„Aber das ist keine Einbahnstraße. Also wir setzen eine gewisse Flexibilität auch im Hinblick auf die Anfahrtswegen auch [...] einfach voraus. Wenn jemand in verschiedenen Einrichtungen arbeiten möchte, dann versuchen

wir natürlich, das immer möglichst wohnortnah zu gestalten. Es gelingt uns meistens, aber eben auch nicht immer, und dann ist genau in diesem Moment Flexibilität auch auf der Mitarbeiterseite nötig, zu sagen: ‚Hey, ich fahre jetzt mal drei Wochen ein bisschen länger in den Einsatz, in dem Wissen, dass ich dann wieder einen neuen Einsatz habe.‘ Also wie das auch mit der Kommunikation ist: Es ist keine Einbahnstraße, it’s a two-way street.“ (Interview 15, Position 45)

Ein weiteres Thema im Zusammenhang mit Flexibilität betrifft die Arbeitszeitmodelle. Insbesondere Teilzeitwünsche können die Zahl potenzieller Einsatzorte einschränken, da viele Einrichtungen gerade in den Nachmittagsstunden erhöhten Personalbedarf haben und häufig Vollzeitkräfte bevorzugen.

„Bei uns ist Vollzeit 35 ... die 35 Stunden die Woche, beim Kunden ist es meistens Teilzeit. Aber wenn der Bedarf besteht, können und dürfen unsere Mitarbeiter auch länger unterstützen, so ist das nicht. Dann würden wir natürlich unsere vertraglichen Vereinbarungen mit unseren Mitarbeitern dementsprechend anpassen.“ (Interview 12, Position 15)

Die meisten Unternehmen definieren einen Einsatzradius von etwa 30 Kilometern oder eine Anfahrtszeit von bis zu einer Stunde mit öffentlichen Verkehrsmitteln als reguläre Erwartung. Einige Anbieter gehen darüber hinaus und ermöglichen – auf freiwilliger Basis – auch deutschlandweite Einsätze. Solche Tätigkeiten richten sich an Fachkräfte, die „extrem flexibel und etwas abenteuerlustig“ sind. Wenn den Mitarbeitenden ein Dienstwagen zur Verfügung gestellt wird, erwarten die Unternehmen in der Regel eine erhöhte Anfahrtsbereitschaft.

Längere Distanzen können dabei durch Zulagen oder Vergünstigungen ausgeglichen werden, um die Einsätze attraktiv zu gestalten. Flexibilität zeigt sich auch in der individuellen Gestaltung der Arbeitszeit und Vertragsbedingungen. Obwohl tarifgebundene Zeitarbeitsunternehmen 35 Wochenstunden als Vollzeit definieren, besteht meist die Möglichkeit, Mehrarbeit zu leisten, an Fortbildungen teilzunehmen oder die Arbeitszeit flexibel zwischen 20 und 35 Stunden zu vereinbaren.

Zeitarbeitsunternehmen verstehen sich dabei nicht als „Wunscherfüllende“, sondern als Vermittler realistischer Optionen im Abgleich mit den Bedarfen der Einrichtungen. Gleichwohl betonen sie, dass sie als private Wirtschaftsunternehmen über Spielräume verfügen, die das öffentliche System häufig nicht bietet, etwa durch individuelle Gehaltsverhandlungen oder eigene Haustarifmodelle. So erläutert ein Vertreter, dass sein Unternehmen ein eigenes Eingruppierungssystem entwickelt habe, welches Erfahrungs- und Qualifikationsstufen miteinander kombiniert und damit eine differenzierte Gehaltsstruktur ermögliche. Das System sieht folgende Struktur vor:

- drei Erfahrungsstufen für Sozialpädagogische Assistent:innen und drei für Erzieher:innen (Stufe 1–3)
- zusätzliche Qualifikationsstufen, die zu einer höheren Einstufung führen können

Insgesamt entstehen somit acht Stufen, wodurch sich eine deutlich feinere Differenzierung ergibt als in herkömmlichen Tarifsystemen wie dem TVöD. Dieses Modell ermöglicht eine leistungs- und entwicklungsorientierte Vergütung, die individuelle Erfahrungsstände und Qualifikationen sicht- und honorierbar macht. So kann beispielsweise ein:e Sozialpädagogische Assistent:in in Stufe 3 mehr verdienen als ein:e Erzieher:in in Stufe 1 oder 2. Das Ziel besteht darin, berufliche Entwicklung transparent abzubilden und finanziell zu fördern – und somit langfristige Bindung an das Unternehmen zu unterstützen.

Analytische Einordnung: Flexibilität zwischen Selbstbestimmung, Anpassungsdruck und Marktanforderung – Ambivalenzen einer Schlüsselressource in der pädagogischen Zeitarbeit

Die Befunde zeigen, dass Flexibilität in der pädagogischen Zeitarbeit eine doppelte Bedeutung trägt: Sie fungiert einerseits als organisatorisches Prinzip marktbezogener Personalsteuerung und andererseits als subjektive Anforderung an die Beschäftigten, die mit ihrer professionellen Identität, Selbstwirksamkeit und Belastbarkeit verknüpft ist. Im organisatorischen Verständnis der Zeitarbeitsfirmen stellt Flexibilität eine strategische Ressource betrieblicher Anpassungsfähigkeit dar.

Sie dient dazu, Personalengpässe kurzfristig zu überbrücken, Dienstleistungsprozesse zu stabilisieren und wirtschaftliche Risiken zu minimieren. Damit folgt sie einer Logik der funktionalen Flexibilisierung, wie sie in der neueren Arbeitssoziologie vielfach beschrieben wird (Voß/Pongratz 1998; Moldaschl/Voß 2002). Diese Formen der „Subjektivierung von Arbeit“ (Voß/Pongratz 1998) verschieben betriebliche Anforderungen zunehmend auf das Individuum:

Beschäftigte werden zu aktiven Mitgestalter:innen betrieblicher Flexibilitätsstrategien, deren persönliche Anpassungsbereitschaft zur Voraussetzung betrieblicher Steuerungsfähigkeit wird. Für pädagogische Fachkräfte bedeutet Flexibilität daher beides: Gestaltungsfreiheit und Anpassungsdruck. Sie vermittelt zwischen individuellen Handlungsspielräumen – etwa durch selbst gewählte Arbeitszeiten, Fortbildungen oder wechselnde Bildungskontexte – und den struk-

turellen Mobilitätsanforderungen einer von Marktlogik geprägten Organisation.

In diesem Sinne symbolisiert Flexibilität nicht nur Autonomie, sondern auch die Internalisierung betrieblicher Steuerungsinteressen (Kratzer 2003; Minssen 2019; Faust/Funder/Moldaschl 2005). Im Feld der frühkindlichen Bildung, das traditionell durch Kontinuität, Beziehungspflege und institutionelle Stabilität gekennzeichnet ist (Friederich 2017; Klusemann et al. 2023), stellt diese Marktorientierung eine kulturelle Verschiebung dar. Sie führt zur Hybridisierung von pädagogischer und ökonomischer Rationalität (Helsper/Tippelt 2011; Oevermann 2002).

Pädagogische Professionalität muss innerhalb betriebswirtschaftlicher Flexibilitätslogiken neu ausgehandelt werden. Zugleich erfüllt Flexibilität eine symbolische Funktion: Sie wird zum Leitmotiv organisationaler Legitimation. In der Selbstdarstellung der Zeitarbeitsunternehmen erscheint sie als Ausdruck moderner, „agiler“ Beschäftigungsformen, während sie für die Fachkräfte als Attribut ihrer Selbstverantwortung und Resilienz interpretiert wird.

Diese doppelbödige Semantik produziert eine Ambivalenz zwischen Emanzipation und Kontrolle, die kennzeichnend für spätmoderne Arbeitsverhältnisse ist (Rosa 2016; Sennett 1998; Glaubitz 2023). Somit lässt sich Flexibilität als eine Schlüsselressource der pädagogischen Zeitarbeit begreifen – jedoch als ambivalente: Sie fungiert gleichermaßen als Bedingung der Beschäftigungsfähigkeit und als Mittel organisationaler Macht, als Gestaltungschance und als Anpassungspflicht.

5.2.5 Benefits, Incentives und Besonderheiten des pädagogischen Bereichs

Obwohl die vorangegangene Internetrecherche eine Vielzahl von Zeitarbeitsunternehmen identifizierte, die mit offensiven Werbekampagnen und teils sehr hohen Incentives auftreten, zeigten sich die befragten Personaldienstleistungsunternehmen in den Interviews zurückhaltender. Als konkrete Benefits oder Incentives nannten die Interviewten vor allem Fahrtkostenerstattungen und die Bereitstellung von Jobtickets. Firmenwagen werden in der Regel ausschließlich sogenannten „Springerkräften“ angeboten, deren Tätigkeit mit einer höheren Flexibilitäts- und Reisebereitschaft verbunden ist.

Ergänzend können Kinderbetreuungszuschüsse, Teamevents oder Prämien für die Mitarbeitendenwerbung hinzukommen. Ein Unternehmen

verfolgt bewusst einen individualisierten Ansatz anstelle pauschaler Prämienmodelle. Ziel sei es, Mitarbeitende bei persönlichen oder familiären Herausforderungen im Alltag situativ zu unterstützen und maßgeschneiderte Lösungen zu finden – also nicht über standardisierte Bonusprogramme, sondern durch konkrete Hilfsangebote. Ein Vertreter beschreibt dieses Vorgehen wie folgt:

„Bei uns geht es sehr viel auf die persönliche Ebene. Du hast ein Problem, dann hast du frei. Hast du nicht genug Urlaub, kriegen wir das schon irgendwie hin. Ja, also ich sag mal: sehr großzügige Regelung. Wir hatten Leute, die wirklich echt Probleme privat hatten, dann kriegen wir die Kuh vom Eis [...]. Unser Mitarbeiter hat ein Problem: ‚Ich kriege einen gelben Brief, Pfändung.‘ ‚Was hältst du davon, wenn du von mir einen Vorschuss kriegst? Und dann bezahlst du zehn Monate zehn Euro jeden Monat zurück, ja?‘ Ja, lieber solche Geschichten, Probleme mit der Autoreparatur ... Ja, dann müssen wir die Prämien fertigmachen, finde ich persönlich viel charmanter als ein pauschales Päckchen.“ (Interview 5, Position 48)

Gleichzeitig äußerten die Befragten deutliche Kritik an den in der Branche teilweise beworbenen Einstiegsprämien von 3.000 bis 4.000 Euro. Solche Versprechen wurden als irreführend und mitunter unethisch bezeichnet, da sie nur über entsprechend hohe Verrechnungssätze – und somit über „Gewinnmargen aus der Not der Einrichtungen“ – realisiert werden könnten. Zudem seien diese Prämien in der Praxis häufig an Bedingungen geknüpft, die die tatsächliche Auszahlung relativieren:

„Also erst mal ... ich bin jetzt wirklich gut in der Branche vernetzt ... diese 3- bis 4.000 Euro Einstiegsprämien sind erst mal eine reine Werbung. Das ist, ich sage es mal auf Deutsch, Beschiss, ja, weil sie kriegen sie nachher im Gespräch nur unter Voraussetzung. Also man kriegt dann zum Beispiel 1.000 Euro brutto beim Einstieg: ‚Setzt voraus, dass du mindestens sechs Monate bei uns bleibst. Sonst musst du die nämlich zurückzahlen. Und nach sechs Monaten kriegst du das Nächste.‘ Ja, und das Ganze als Bruttowert dadurch ... Man kann theoretisch ... Ich kenne einen, der sogar den Lohn reduziert und deshalb dafür eine Prämie zahlt. Halte ich persönlich nicht viel von.“ (Interview 5, Position 48)

Insgesamt betonen die interviewten Unternehmen, dass sie nicht mit aggressiven oder überzogenen Anreizsystemen werben. Stattdessen setzen sie auf individuelle Verhandlungen im Einstellungsprozess, insbesondere bei besonders qualifizierten oder dringend benötigten Bewerber:innen. Hier können – abhängig vom Profil und der regionalen Marktlage – Einzelfallvereinbarungen zu Gehalt, Dienstwagen oder Bonusregelungen getroffen werden.

Diese Praxis verweist auf die stark vertriebsorientierte Logik der Zeitungsbranche, in der Recruiting als zentrale Kernkompetenz und Wettbewerbsfaktor gilt. Gleichzeitig berichten mehrere Interviewte von einem Zielkonflikt: Unternehmen, die mit überdurchschnittlich hohen Prämien lo-

cken, erzeugen häufig steigenden Leistungsdruck bei ihren Mitarbeitenden, da sie die hohen Investitionskosten intern kompensieren müssen.

„Es wird vielleicht manchmal so wahrgenommen, gehört auch zur Wahrheit, dass unsere Branchen natürlich sehr vertriebsorientiert ist. Wir sind dazu da, auch zu rekrutieren, deswegen machen wir das natürlich im Zweifelsfall sehr laut und das wird auch wahrgenommen. Machen unsere Kunden aber genauso. Also überall, wo Sie in Mangelberufen unterwegs sind, werden Sie sehen, dass da mit attraktiven Angeboten geworben wird und manchmal so ein Überbietungswettbewerb stattfindet. Das hat aber nicht unbedingt so viel dazu zu sagen, ob der Markt boomt, sondern das heißt, der Wettbewerb ist groß.“ (Interview 16, Position 3)

Während auf dem allgemeinen Zeitarbeitsmarkt aggressive Recruiting-Kampagnen und materielle Anreizsysteme häufig dominieren, zeichnen sich die im sozialen Bereich tätigen Zeitarbeitsunternehmen durch eine andere Logik der Personalgewinnung und -bindung aus. Ihre Strategien sind stärker beziehungsorientiert und berücksichtigen die inhärenten Besonderheiten des pädagogischen Arbeitsfeldes, in dem menschliche Interaktion, Kontinuität und Vertrauen zentrale Qualitätsmerkmale darstellen.

Die Arbeitnehmerüberlassung in pädagogischen Kontexten – insbesondere in Kindertageseinrichtungen – unterscheidet sich daher grundlegend von anderen Sektoren wie etwa der Industrie oder Logistik. Die interviewten Unternehmensvertreter:innen betonen, dass der pädagogische Bereich ein höheres Maß an Verantwortung, aber auch eine besondere Sensibilität im Personaleinsatz erfordert. Diese Besonderheit betrifft nicht nur die Beziehung zwischen Fachkraft und Kind, sondern auch die dynamischen Interaktionen im Team sowie das Verhältnis zur Einrichtungsebene und den Trägervertreter:innen.

Damit ein Einsatz nachhaltig gelingt, müssen Disponent:innen und Vermittler:innen über ein substanzielles Verständnis pädagogischer Arbeit verfügen – insbesondere über Prozesse von Eingewöhnung, Bindungsaufbau und Teamkommunikation.

„Deswegen sage ich: Es ist was anderes, wenn man mit Regalen oder mit Kartons arbeitet, aber Kinder ist halt schon was anderes.“ (Interview 12, Position 29).

Das bewusste Abgrenzen gegenüber Tätigkeiten, bei denen „keine Regale eingeräumt“ werden, verdeutlicht die qualitative Differenzierung pädagogischer Zeitarbeit: Es geht nicht um kurzfristige Austauschprozesse von Arbeitskraft, sondern um Beziehungsarbeit, die auf emotionale Sicherheit und Stabilität angewiesen ist. Im Gegensatz zu den meisten gewerblich-technischen Branchen, in denen Personalwechsel funktional kompensiert werden können, erfordert die pädagogische Zeitarbeit eine

gewisse Einsatzdauer, um tragfähige Beziehungen zwischen Fachkräften, Kindern und Teams entstehen zu lassen.

Diese Kontinuitätsanforderung begrenzt die potenzielle Flexibilität des Systems und erklärt zugleich, warum monetäre Anreizstrukturen allein hier nur begrenzt wirksam sind. Daraus resultiert eine doppelte Herausforderung für Zeitarbeitsunternehmen im pädagogischen Bereich: Sie müssen einerseits auf einem ausgesprochen kompetitiven Markt um Fachkräfte konkurrieren, andererseits dürfen sie die ethischen und relationalen Grundlagen der pädagogischen Arbeit nicht unterlaufen.

Statt standardisierter Prämienmodelle oder kurzfristiger Lockangebote gewinnen daher individuelle Unterstützung, vertrauensbasierte Kommunikation und passgenaue Einsatzvermittlung an Bedeutung.

Analytische Einordnung: Anreizlogiken zwischen Marktattraktivität und pädagogischer Ethik

Die Interviewaussagen verdeutlichen ein Spannungsfeld zwischen marktförmigen Rekrutierungslogiken und professionellen Werten sozialpädagogischer Arbeit. Zeitarbeitsunternehmen bewegen sich als wirtschaftliche Akteure in einem zunehmend kompetitiven Arbeitsmarkt, in dem pädagogische Fachkräfte als knappe Ressource gelten. Gleichzeitig agieren sie in einem sozialstaatlich und ethisch regulierten Handlungsfeld, in dem Fürsorge, Verantwortung und Bildungsqualität zentrale normative Bezugspunkte darstellen.

Diese Doppelposition erzeugt eine Ambivalenz in den personalpolitischen Strategien: Einerseits bedarf es einer aktiven Positionierung als attraktiver Arbeitgeber – etwa durch Anreizsysteme, individuelle Flexibilitätsangebote und symbolische Wertschätzung. Andererseits gilt es, die damit verbundenen ökonomischen Steuerungsmechanismen mit professionellen Standards pädagogischer Arbeit in Einklang zu bringen.

Vor diesem Hintergrund können Incentives als Ausdruck einer Ökonomisierung pädagogischer Arbeitsverhältnisse verstanden werden (Bröckling 2007). Sie transformieren soziale Anerkennung in materielle oder symbolische Gegenleistungen und verschieben damit das Verhältnis zwischen intrinsischer Motivation und marktförmiger Bindung. In der Logik des „unternehmerischen Selbst“ (Bröckling 2007) werden Fachkräfte adressiert als selbstverantwortliche Marktakteur:innen, die ihre Attraktivität durch Leistung, Mobilität und Loyalität aktiv „pflegen“.

Zugleich illustrieren die Aussagen der Interviewten den Versuch, moralische und relationale Elemente betrieblicher Personalpolitik zu

bewahren. Wo Unternehmen auf individuelle Unterstützung und situative Hilfen statt pauschaler Boni setzen, zeigt sich der Versuch, ökonomische Kalküle mit pragmatischer Fürsorgeorientierung zu verbinden. Dieses Aushandeln zwischen ökonomischer Rationalität und sozialer Verantwortung verweist auf die professionellen Grenzarbeiten (Evetts 2011; Evers/Ewert 2010), die Organisationen in hybriden Feldern leisten müssen, um ihre Legitimation aufrechtzuerhalten.

Die Kritik an hohen Einstiegsprämien legt schließlich offen, dass Anreizstrukturen nicht nur Bindungsinstrumente, sondern auch moralische Indikatoren betrieblicher Kultur sind. Wo ökonomische Anreize als überzogen oder unehrlich wahrgenommen werden, unterminieren sie Vertrauen – ein zentrales Element pädagogischer Berufsarbeit (Helsper/Tippelt 2011).

5.3 Kooperation von Einrichtungen und Zeitarbeitsunternehmen

Die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Kindertageseinrichtungen und Personaldienstleistern ist ein entscheidender Faktor für den erfolgreichen Einsatz von Zeitarbeit im pädagogischen Bereich. Einige der befragten Zeitarbeitsunternehmen verfügen über langjährige, teils jahrzehntelange Kooperationen mit regionalen Trägern, aus denen umfassende Erfahrungen über die Voraussetzungen einer gelingenden Zusammenarbeit resultieren.

Grundlage für eine erfolgreiche Partnerschaft ist ein dezidiertes Verständnis der spezifischen Bedürfnisse des entleihenden Trägers. Dies beinhaltet die genaue Kenntnis der pädagogischen Konzepte, der Gruppenformen, der organisatorischen Abläufe sowie des allgemeinen Arbeitsklimas in den Einrichtungen. Nur auf dieser Basis kann eine passgenaue Vermittlung von Fachkräften erfolgen, die den Anforderungen der jeweiligen Einrichtung entspricht.

„Ja, gerade so am Anfang, wenn man neu mit dem Träger zusammenarbeitet, muss man gucken: Was haben die für Konzepte? Was haben die für Gruppenformen? Klein, groß? Wie ticken die? Weil auch bei unseren Leuten da natürlich die Chemie eine große Rolle spielt, weil sie sich im Team integrieren müssen, ja, und das muss einfach fluppen.“ (Interview 5, Position 4)

Die Realität der Zusammenarbeit ist jedoch nicht immer frei von Herausforderungen. Gelegentlich kommt es zu enttäuschten Erwartungen seitens der Einrichtungen, wenn der Einsatz einer Zeitarbeitskraft nicht vom

ersten Tag an exakt den Vorstellungen der Leitung entspricht. Hierbei ist eine vermittelnde Rolle des Personaldienstleiters essenziell, um zu verdeutlichen, dass auch Zeitarbeitskräfte – als Menschen – eine Integrationsphase in das Team und die Arbeitsabläufe benötigen und ebenfalls von Krankheit betroffen sein können.

Eine konstruktive Kooperation erfordere – so ein interviewtes Unternehmen – die Überwindung einer potenziellen Wettbewerbsmentalität um Personal zugunsten einer Synergie, bei der beide Seiten Hand in Hand arbeiten, um den Fachkräftebedarf zu decken und die pädagogische Qualität zu sichern.

In der Analyse der Interviewtranskripte konnten einige Aspekte herausgearbeitet werden, welche für die Qualität der Kooperation zwischen Trägern und Zeitarbeitsunternehmen besonders relevant zu sein scheinen und unter dem Oberbegriff „Interaktionsdynamik“ zusammengefasst werden. Dieser setzt sich wiederum zusammen aus den Elementen offener Kommunikationsstil und gemeinsame Konfliktbewältigung.

5.3.1 Interaktionsdynamik

Absolute Grundbedingung für eine erfolgreiche Interaktionsdynamik zwischen Zeitarbeitsunternehmen und Kindertageseinrichtungen/Trägern ist ein offener Kommunikationsstil. Erwartungen, Bedürfnisse und Konditionen müssen im Vorfeld zwischen allen Beteiligten abgeklärt werden. Treten während des Personaleinsatzes Probleme auf, so müssen diese gemeinsam mit der Einrichtung angegangen werden. Hierbei wird betont, dass Personaldienstleister die „Sprache der Kita sprechen“ müssen, um die spezifischen Anforderungen und Dynamiken des pädagogischen Feldes zu verstehen.

Kontinuierliche Gespräche – sei es per E-Mail, Telefon oder persönlich – sind maßgeblich für den Aufbau und die Vertiefung der Kundenbeziehung über Jahre hinweg.

„Kommunikation, das ist ganz, ganz wesentlich. Wir arbeiten mit Menschen. Die Menschen, die wir beschäftigen, arbeiten wiederum auch mit Menschen, mit großen Menschen und mit kleinen Menschen. Kommunikation ist der absolute Schlüssel für alles, was passiert.“ (Interview 15, Position 39)

Dies schafft die Basis für Verlässlichkeit und Vertrauen. Sie ermöglicht den Personaldienstleistern, ein tiefgreifendes Verständnis für die Träger und Einrichtungen zu entwickeln, was wiederum die passgenaue Vermittlung von Fachkräften fördert. Ein weiteres entscheidendes Kommunikationsfeld ist die transparente Darlegung aller relevanten Aspekte, insbe-

sondere der Kosten. Außerdem muss oftmals – gerade zu Beginn einer Zusammenarbeit zwischen Zeitarbeitsunternehmen und Trägern – ein gewisses Verständnis für die Funktionsweise der Zeitarbeit geschaffen werden, um mögliche Missverständnisse so früh wie möglich auszuräumen.

Dies geschieht laut interviewten Personen hauptsächlich in persönlichen Gesprächen. Im Laufe jahrelanger Zusammenarbeit entsteht dadurch ein gegenseitiges Verständnis für die jeweilige Arbeitsweise, das zu Wertschätzung und Vertrauen führt. Angesichts der Dynamik des Kita-Systems mit ständigen Veränderungen in den Einrichtungen, ist ein kontinuierlicher Informationsaustausch über aktuelle Entwicklungen unverzichtbar, sowohl während als auch im Nachgang von Einsätzen durch Reflexionsgespräche.

„Wir sind ja jetzt hier ein atypischer Personaldienstleister. Also wir machen wirklich nichts anderes, als [uns um] dieses Segment zu kümmern, also wir sind nur in Kitas und verwandten Einrichtungen zu Hause. Also wir sprechen die Sprache, wir kennen die Träger in der Regel seit vielen, vielen Jahren und da ist uns dann oft eine neue Einrichtung des gleichen Trägers, die für jemanden anders vielleicht komplett fremd ist, ist uns sehr vertraut. Wir müssen da zum Teil gar nicht hin, weil wir wissen, wie die anderen aussehen.“ (Interview 16, Position 60)

Der offene Umgang mit Konflikten, die auf verschiedenen Ebenen während des Personaleinsatzes auftreten können, ist ein weiterer, wichtiger Bestandteil der Interaktionsdynamik. Zeitarbeitsunternehmen sind hier aufgefordert, eine vermittelnde, zugleich aber auch eine schützende Rolle für ihre Einsatzkräfte einzunehmen.

„Wenn jetzt aber was passiert ist, was ganz wesentlich ist, dann sind das natürlich Momente, in denen wir unsere Kraft auch aus diesem Einsatz herausnehmen, dann ist dieser Einsatz beendet. Dann versuchen wir natürlich, je nachdem, was konkret auch passiert ist, vielleicht eine andere Kraft dort hinzuschicken, weil der Bedarf in der Einrichtung ja weiter existiert. Wie gesagt, das ist sehr, sehr einzelfallabhängig. Kann ich jetzt pauschal auch keine Antwort zu geben, außer dass wir natürlich schon auch gucken immer, Stichwort Dreiecksbeziehungen. Es ist jedes Mal ein Jonglageakt, den wir, glaube ich, auch nach 20 Jahren sehr gut können, aber es wird natürlich schon geguckt, alle Parteien gleichermaßen zufrieden zu halten.“ (Interview 15, Position 21)

Die Analyse der Interviews zeigt zwei zentrale Konfliktszenarien, die im Kontext pädagogischer Zeitarbeit auftreten können. Beide verdeutlichen, dass Konfliktbearbeitung in diesem Feld eine hohe kommunikative und ethische Sensibilität erfordert, da sie stets in professionellen Beziehungs- und Verantwortungszusammenhängen verankert ist. Im ersten Szenario melden Einrichtungen Probleme mit der eingesetzten Zeitarbeitskraft. In

diesen Fällen wird zunächst das Gespräch zwischen allen beteiligten Parteien gesucht, um Missverständnisse oder Unstimmigkeiten zu klären.

Nur in Ausnahmefällen kommt es zu einer Eskalation, die den Abzug der Fachkraft aus der Einrichtung erforderlich macht. In solchen Situationen sorgt das Zeitarbeitsunternehmen für Ersatzpersonal und gleichzeitig für einen neuen Einsatz der betroffenen Fachkraft. Schwerwiegende Vorfälle oder fachlich-ethische Verstöße werden konsequent geprüft, insbesondere im Hinblick auf Kinderschutzaspekte. Sollten sich tatsächlich relevante Verfehlungen bestätigen, können diese auch arbeitsrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen:

„Wenn wir von Einrichtungsseite die Rückmeldung erhalten, dass es nicht passt oder dass die Arbeit konträr läuft zu dem, was ja konzeptionell gewünscht oder ganz konkret auch angefordert ist, dann wiegt das natürlich schon auch relativ schwer. Und unter Umständen leitet sich auch daraus ... Stichwort Disziplinarische [...], Disziplinarisches ... leitet sich unter Umständen auch [...] daraus etwas Arbeitsrechtliches für uns ab, Stichwort Abmahnung.

Aber auch an dieser Stelle muss ganz konkret geguckt werden: Was ist passiert? Und wohnt diesem Fehlverhalten der Charakter inne, dass eine Weiterbeschäftigung, ein weiterer Einsatz nicht mehr möglich ist? Dann ist das natürlich ein Moment, in dem wir unsere Leute aus diesem Einsatz rausholen, auch einfach im Sinne des Kinderschutzes, logisch. Klar, das nehmen wir sehr, sehr ernst. Da haben wir mit Herrn S. jemanden, der hier auch ein Kinderschutzkonzept ausgearbeitet hat für unsere Holding. Das nehmen wir sehr, sehr ernst.“ (Interview 15, Position 25)

Im zweiten Szenario signalisiert die Zeitarbeitskraft untragbare Verhältnisse in der Einrichtung. Auch hier steht das Gespräch als zentrales Handlungsinstrument im Vordergrund. Die Unternehmen nehmen solche Hinweise ernst und prüfen im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht, ob und wie der Fachkraft Unterstützung angeboten werden kann. Derartige Fälle treten laut den Interviewten seltener auf, werden aber als wichtige Indikatoren für die Qualität der Zusammenarbeit betrachtet.

Als häufige Konfliktursachen werden genannt: unterschiedliche pädagogische Haltungen (z. B. zu Partizipation oder Nähe-Distanz-Grenzen), zwischenmenschliche Spannungen oder mangelnde Integration der Zeitarbeitskraft in bestehende Teams. Einige Fachkräfte empfinden es als belastend, wenn sie trotz pädagogischer Verantwortung von Entscheidungsprozessen oder Teambesprechungen ausgeschlossen sind.

„Es gab einen Kunden tatsächlich, da musste ich eingreifen, weil dann die die Mitarbeiterin gesagt hat: ‚Hey, ich bin für die Kinder da, aber [...] wenn es darum geht, Entscheidungen zu treffen oder über gewisse Probleme oder Herausforderungen zu sprechen, bin ich dann nicht mit dabei? Ich möchte gerne mit dabei sein.‘

Und dann [...] bin ich mit ihr dann zur Teamleitung, habe dann gesagt: ‚Hey, ihr Wunsch ist es, gerne auch ein Teil davon zu sein, weil sie ist nicht nur für zwei Wochen, drei Wochen da, sondern sie ist langfristig da.‘ Unser Wunsch ist es, Minimum sechs Monate, weil, ich sag mal so, wir arbeiten mit Kindern und wenn dann die Kinder eine Bezugsperson haben, umso wichtiger ist es auch im Vorfeld mit der Leitung zu sprechen: ‚Hey, integriert sie mit ein. Also sie ist ein Teammitglied, sie soll ... Sie ist nicht irgendjemand, sondern sie ist ein Teammitglied, und so soll sie auch behandelt werden.‘“ (Interview 12, Position 9)

Diese Aussage macht deutlich, dass eine fehlende Einbindung in Teamprozesse nicht nur organisatorische Spannungen, sondern auch pädagogische Irritationen erzeugen kann. Besonders im Kontext nachhaltiger Beziehungsarbeit zwischen Kindern und Fachkräften erweist sich Teamintegration als Kernfaktor für Stabilität und Kontinuität.

Aus der Gesamtschau der Interviews lässt sich ein mehrstufiges Konfliktmanagementsystem rekonstruieren:

- 1. Priorität des Dialogs:** Das persönliche Gespräch zwischen Zeitarbeitskraft, Einrichtungsleitung und Personaldienstleister bildet die erste und wichtigste Stufe der Konfliktbearbeitung. Nach Einschätzung der Interviewten lassen sich dadurch bereits die meisten Spannungen auflösen.
- 2. Flexibler Einsatz- oder Gruppenwechsel:** Wenn zwischenmenschliche oder konzeptionelle Differenzen fortbestehen, kann ein Wechsel innerhalb der Einrichtung oder zu einer anderen Einrichtung desselben Trägers eine sinnvolle Lösung darstellen.
- 3. Abmeldung und Ersatzstellung:** In Fällen, in denen eine Fortsetzung des Einsatzes nicht zumutbar oder eine Gesprächslösung gescheitert ist, wird die Fachkraft formal aus der Einrichtung abgemeldet. Das Zeitarbeitsunternehmen organisiert umgehend Ersatz für die Einrichtung und bietet der betroffenen Person einen alternativen Einsatz an.

Ein zentrales Ergebnis der Interviews besteht in der Einsicht, dass Konflikte häufig durch frühzeitige Einbindung und Gleichbehandlung der Zeitarbeitskräfte vermeidbar wären. Je stärker sie als vollwertige Teammitglieder anerkannt und in interne Kommunikations- und Entscheidungsprozesse eingebunden werden, desto geringer ist das Risiko für spätere Spannungen. Die befragten Unternehmen appellieren daher an die Einrichtungen, Probleme frühzeitig zu kommunizieren, um gemeinsame Lösungen vor einer Eskalation zu ermöglichen.

Konflikte werden hier nicht als unvermeidbare Begleiterscheinung temporärer Beschäftigung verstanden, sondern als steuerbare Beziehungsdynamiken, deren Bearbeitung Teil professionellen Handelns ist.

Analytische Einordnung: Konfliktmanagement als Ausdruck relationaler Professionalität

Die Interviewauswertung verdeutlicht, dass Konfliktmanagement in der pädagogischen Zeitarbeit weit über eine organisatorische Routine hinausgeht. Es fungiert als zentraler Ausdruck relationaler Professionalität, also jener Form professionellen Handelns, die auf wechselseitigem Vertrauen, Kommunikation und verantwortlicher Beziehungsgestaltung ausgerichtet ist. Unter den Bedingungen temporärer Beschäftigung und institutioneller Fragmentierung wird gerade das Bearbeiten von Konflikten zu einem Prüfstein pädagogischer Qualität.

Konflikte markieren dabei Momente, in denen sich die Spannungen zwischen organisationaler Steuerungslogik, pädagogischer Verantwortung und ethischen Verpflichtungen verdichten. Im Anschluss an Helsper/Tippelt (2011) lässt sich diese Praxis als Ausdruck reflexiver Professionalität begreifen, in der pädagogische Fachkräfte und Disponent:innen Handlungsentscheidungen immer wieder zwischen unterschiedlichen Erwartungshorizonten austarieren müssen.

Während die Organisation Effizienz, Verfügbarkeit und Haftungssicherheit verlangt, ist die pädagogische Logik von Fürsorge, Beziehungsarbeit und Kinderschutz bestimmt. Konfliktmanagement bildet die Schnittstelle, an der diese Rationalitäten verhandelt und in konkrete Entscheidungen übersetzt werden. Die Disponent:innen übernehmen darin eine intermediäre Rolle, die sich zwischen Personalsteuerung und moralischer Verantwortung bewegt.

Darüber hinaus verweist der Umgang mit Konflikten auf Aspekte emotionaler Arbeit, wie sie Hochschild (1983) und Hargreaves (1998) beschrieben haben. Gespräche, Deeskalation und Vermittlung sind nicht nur kommunikative, sondern auch emotionale Praktiken, in denen Gefühle reguliert und Beziehungen stabilisiert werden, um Vertrauen und Verlässlichkeit im pädagogischen Alltag zu sichern.

Auch aus organisationaler Perspektive handelt es sich um Formen institutionalisierter Fürsorgearbeit: Die Unternehmen übernehmen – teils entgegen dem gängigen Bild einer rein ökonomischen Zweckrationalität – Verantwortung für individuelle Belastungssituationen, indem sie Unterstützung anbieten und auf faire Aushandlungsprozesse setzen. In den Interviews wird deutlich, dass diese Fürsorgeorientierung zugleich ein Instrument organisationaler Legitimation ist: Sie vermittelt, dass Zeitarbeit im sozialen Sektor nicht nur eine marktliche, sondern auch eine moralische Praxis darstellt.

Damit erhält Konfliktmanagement eine ethische Tiefendimension, die über arbeitsrechtliche oder organisatorische Fragen hinausweist. Die häufige Bezugnahme auf den Kinderschutz zeigt, dass Konfliktentscheidungen immer auch eine normative Komponente enthalten. Pädagogische Zeitarbeitsunternehmen positionieren sich somit als Akteure, die ökonomische Rationalität mit pädagogischer Ethik vermitteln müssen.

In diesem Spannungsfeld wird Konfliktmanagement zu einem Medium der Selbstvergewisserung pädagogischer Professionalität: Es verlangt situative Reflexion, moralisches Urteil und kommunikatives Fingerspitzengefühl. Insgesamt lässt sich feststellen, dass Konfliktbewältigung in der pädagogischen Zeitarbeit Beispielcharakter für das hat, was Evers/Ewert (2010) als die Aushandlungsarbeit hybrider Organisationen beschreiben.

Sie verbindet ökonomische und professionelle Logiken und versucht, aus deren Spannungsverhältnis produktive Lösungen zu generieren. Konflikte werden dabei nicht nur administrativ gelöst, sondern als Beziehungsphänomene verstanden, die einer ethisch informierten und reflexiven Bearbeitung bedürfen.

5.3.2 Der Umgang mit Vorurteilen gegenüber pädagogischer Zeitarbeit

Die Auswertung der Interviews macht deutlich, dass die Zeitarbeit im pädagogischen Feld weiterhin mit tief verankerten Vorurteilen konfrontiert ist, die sowohl die Personaldienstleistungsunternehmen als auch die Zeitarbeitskräfte selbst betreffen. Diese Vorannahmen reichen von der pauschalen Abwertung der Branche als profitgetrieben bis hin zu Zweifeln an der fachlichen Eignung der Beschäftigten. Dabei werden die Strukturen und Qualitätsstandards der pädagogischen Zeitarbeit häufig unzureichend wahrgenommen oder missverstanden.

Ein besonders hartnäckiges Stereotyp richtet sich gegen die Zeitarbeitsunternehmen, die von manchen Trägern als „Sklavenhändler“ oder „Verkäufer“ betrachtet werden, die primär auf Profitmaximierung ausgerichtet seien und die Not der Einrichtungen ausnutzen. Vor allem zu Beginn neuer Kooperationen gestaltet sich dadurch der Aufbau einer vertrauensvollen Zusammenarbeit schwierig. Um solchen Vorurteilen entgegenzuwirken, setzen einige Unternehmen auf maximale Transparenz, bis hin zur Offenlegung betriebswirtschaftlicher Kalkulationen. Ein Interviewpartner beschreibt diese Strategie sehr anschaulich:

„In der Zeitarbeit bin ich ja eh der Böse, ja. Wir hatten mit [Träger] so eine witzige Anekdote im letzten Jahr, da hat der Vorstand ein Pamphlet veröffentlicht, wo es um Bereicherung im Rahmen der Pflege geht, ja, die Zeitarbeit bereichert sich unangemessen. Dann habe ich hier mit der Frau [Name] einen Termin gemacht und habe wirklich unsere betriebswirtschaftlichen Unterlagen mitgenommen, meine Abrechnung mitgenommen. Ich sage ... Unsere Büros kennt sie, das ist nicht auf der Kö im Palast, ja, hier ist mein Firmenwagen jetzt, ganz normaler Standard. Ich habe ein Gehalt wie ein Angestellter, ja.

„Bitte, hier sind meine ganzen Zahlen, das verdienen unsere Mitarbeiter. Ich weiß nicht, ob dieses Equal Pay ... sagt Ihnen das was? Finanzielle Gleichstellung ist ja auch so ein Thema, ja, wir versuchen es ab dem ersten Tag. Also wirklich, dann mal zu sagen: Nein, die Branche bereichert sich nicht, bitte schön, ja. Wir sollen euch toll behandeln, ihr straft uns pauschal ab. Ihr müsst differenzieren.“ (Interview 5, Position 52)

Das Zitat verweist auf den Versuch, durch Offenheit und faktenbasierte Kommunikation Gegenbilder zur defizitären Fremdwahrnehmung der Zeitarbeitsbranche zu etablieren. Transparenz wird hier zur Strategie symbolischer Vertrauensarbeit, um Seriosität, Fairness und fachliche Integrität sichtbar zu machen. Auch die Zeitarbeitskräfte selbst sind häufig Ziel von Vorurteilen. Ihnen wird bisweilen unterstellt, sie seien fachlich weniger qualifiziert oder lediglich „nicht gut genug“ für eine feste Anstellung.

Dieses Narrativ verkennt allerdings die Realität der pädagogischen Praxis, in der viele Fachkräfte Zeitarbeit bewusst wählen – etwa um flexiblere Arbeitszeiten, bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben oder abwechslungsreiche pädagogische Erfahrungen zu ermöglichen. Zudem erfordert die Tätigkeit in wechselnden Einrichtungen eine hohe Anpassungs- und Reflexionsfähigkeit, da Fachkräfte sich kontinuierlich auf neue Teams, Konzeptionen und Kinder einstellen müssen.

Ein weiteres Vorurteil betrifft den Vorwurf, Zeitarbeit würde den Einrichtungen Fachkräfte „entziehen“ und den Personalmangel verschärfen. Die interviewten Unternehmensvertreter:innen widersprechen dieser Sichtweise entschieden. Ihrer Einschätzung nach trägt Zeitarbeit im Gegenteil dazu bei, vorhandene personelle Ressourcen effizienter zu verteilen und akute Betreuungslücken zu schließen. Ohne Zeitarbeit, so ihre Argumentation, käme es in vielen Regionen zu noch gravierenderen Betreuungsausfällen.

Als zentrale Ursache für die anhaltenden Vorurteile identifizieren die Befragten ein mangelndes Branchenwissen aufseiten der Träger. Häufig sei unklar, wie sich die Kalkulationen, Tarifstrukturen und Qualitätsstandards seriöser Anbieter zusammensetzen. Mehrere Interviewte fordern daher ein kritischeres Bewusstsein seitens der Einrichtungen, insbesondere um seriöse von unseriösen Akteuren unterscheiden zu können. Unlauter hohe Verrechnungssätze oder überbeuerte Angebote seien – so die

Kritik – nicht Ausdruck struktureller Notwendigkeit, sondern mitunter Bereicherungsstrategien einzelner Wettbewerber. Ein Interviewpartner formuliert dies pointiert:

„Das werfe ich denen ganz klar vor, das werfe ich den Trägerschaften ganz klar vor, ja. Wenn ihr bereit seid, für eine Kraft 60 Euro zu bezahlen, ist es a) unverschämt vom Mitbewerber, der es macht, und b) seid ihr selber schuld, ja. Ich gehe davon aus, dass der Preis nicht immer mit der Qualität zu tun hat, sondern ich gehe davon aus, dass diese Leute sich bereichern, weil Not am Mann ist. Wenn ich als Abnehmer sage, das ist für mich in Ordnung, diesen Preis zu zahlen, darf ich aber hintenrum denjenigen keinen Vorwurf machen. Angebot und Nachfrage – das ist wie mit dem Abwerben und nachher wieder irgendwo einsetzen, ja. Also da stehen so viele Dinge mit rein, wo ich nur sagen muss: ‚Definitiv, auch in der Trägerschaft muss sich was ändern.‘“ (Interview 5, Position 52)

Die Aussagen verdeutlichen, dass die Entstehung und Reproduktion von Vorurteilen ein strukturelles Kommunikationsproblem zwischen Zeitarbeitsfirmen und Trägern widerspiegelt. Fehlendes Wissen, begrenzte Transparenz und pauschale Zuschreibungen führen zu einem Misstrauensdiskurs, der die professionelle Glaubwürdigkeit der Zeitarbeit infrage stellt. Gleichzeitig bemühen sich viele Unternehmen aktiv um Gegenbilder, indem sie Seriosität über Offenheit, Qualitätssicherung und faire Vertragsgestaltung demonstrieren.

Analytische Einordnung: Vertrauen und Reputation als Strukturprinzipien pädagogischer Zeitarbeit

Die in den Interviews sichtbar gewordenen Vorurteile gegenüber der pädagogischen Zeitarbeit verweisen auf eine tiefgreifende Legitimationsproblematik, die weit über individuelle Einstellungen hinausreicht. Sie sind Ausdruck eines strukturellen Spannungsverhältnisses zwischen ökonomischer Marktlogik und sozialpädagogischer Berufsethik. In der öffentlichen und institutionellen Wahrnehmung gilt Zeitarbeit noch immer häufig als Symbol betrieblicher Rationalisierung, prekärer Beschäftigungsverhältnisse oder gar moralisch fragwürdiger Gewinnerzielung.

Besonders im sozialen Bereich trifft diese Logik auf ein Handlungsfeld, das traditionell stark von normativen Orientierungen, Fürsorgeansprüchen und Gemeinwohlbezug geprägt ist. Die daraus entstehende Diskrepanz erzeugt eine dauerhafte Vertrauenslücke, in der Zeitarbeitsunternehmen um ihre gesellschaftliche und professionelle Reputation ringen müssen. Im Sinne der Theorien organisationaler Legitimität (Meyer/Rowan 1977; Suchman 1995) wird Vertrauen hier zu einer entscheidenden Ressource institutioneller Stabilität.

Legitimität entsteht nicht allein durch rechtliche oder formale Übereinstimmung mit Normen, sondern durch die soziale Anerkennung der moralischen Angemessenheit organisationalen Handelns. Für die Zeitarbeit im pädagogischen Segment bedeutet dies, dass ökonomische Erfolgskriterien – etwa Rentabilität oder Flexibilisierung – erst dann legitim erscheinen, wenn sie innerhalb der symbolischen Ordnung pädagogischer Werte verankert werden können.

In diesem Kontext wird Transparenz zum Mechanismus moralischer Rehabilitation: Durch Offenlegen von Kalkulationen, faire Vertragspraktiken und ein sichtbares Engagement für Kinderschutz und pädagogische Qualität versuchen Unternehmen, Vertrauenswürdigkeit performativ herzustellen. Vertrauen funktioniert somit als symbolisches Kapital (Bourdieu 1983), das auf der glaubwürdigen Darstellung von Integrität und Verantwortlichkeit beruht.

5.4 Motivation für die Beschäftigung bei einer Zeitarbeitsfirma

Aus Sicht der befragten Personalverantwortlichen entscheiden sich pädagogische Fachkräfte aus unterschiedlichen, überwiegend nicht-monetären Motiven für eine Tätigkeit in der Zeitarbeit und damit bewusst gegen eine klassische Festanstellung bei einem Träger. Die Analyse der Interviews zeigt deutlich, dass finanzielle Erwägungen dabei nur eine untergeordnete Rolle spielen.

Lediglich eine befragte Person verweist explizit auf Lohnaspekte als möglichen Beweggrund. In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu erwähnen, dass für den gesamten Zeitarbeitsbereich branchenübergreifend verbindliche Tarifverträge existieren, welche neben einem Branchenmindestlohn von aktuell 14,53 Euro auch eine durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit von 35 Stunden regeln (zum Vergleich: aktuell laut TVöD durchschnittlich 39 Stunden pro Woche). Das Vorurteil der schlecht bezahlenden Zeitarbeitsfirmen findet in dieser Hinsicht keine Bestätigung.

Entscheidend erscheinen vielmehr Gestaltungs- und Kontrollaspekte beruflicher Tätigkeit – etwa die Möglichkeit, Arbeit und Privatleben flexibler zu vereinbaren, institutionelle Routinen zu umgehen oder pädagogische Arbeit in wechselnden Kontexten reflektierter zu gestalten. Die folgenden Kapitel 5.4.1 bis 5.4.3 vertiefen diese qualitativen Motivlagen und zeichnen nach, wie Zeitarbeitsunternehmen die individuellen Beweggründe ihrer Mitarbeiter:innen deuten, adressieren und organisational rahmen.

5.4.1 Frustration in der Festanstellung

In nahezu allen Interviews schilderten die Vertreter:innen der Zeitarbeitsunternehmen eine ausgeprägte Frustrationserfahrung vieler Bewerber:innen und pädagogischer Fachkräfte im Zusammenhang mit klassischen Festanstellungen im Kitabereich. Nach Einschätzung der Befragten liegt diese Unzufriedenheit in mehreren, miteinander verflochtenen Strukturproblemen begründet. Zentral genannt wird der anhaltende Fachkräftemangel in der frühkindlichen Bildung und Betreuung, der dazu führt, dass fest angestellte Mitarbeitende häufig für erkrankte Kolleg:innen einspringen müssen und dauerhaft Überstunden leisten.

Gleichzeitig wird die Arbeitssituation in vielen Einrichtungen durch eine hohe Personalfuktuation und instabile Teamkonstellationen geprägt. Beides zusammen führt, so die Interviewten, zu einer stetigen Überlastung des Stammpersonals, die langfristig in Erschöpfung und Demotivation mündet. Besonders hervorgehoben wird in diesem Zusammenhang die fehlende Wertschätzung, die viele Fachkräfte im institutionellen Alltag erleben. Nach Aussage der befragten Unternehmensvertreter:innen ist es häufig genau dieses Gefühl mangelnder Anerkennung, das schließlich den Ausschlag für den Wechsel in die Zeitarbeit gibt:

„Die Wechselmotivation ist ... Ich sag mal, nicht alle, aber bis zu 70 Prozent sagen, dass sie unzufrieden sind mit der Stelle oder mit der Einrichtung, wo sie sind, weil sie die Wertschätzung nicht haben. Es ist ein Wort, wo ich mir manchmal denke: [...] Das Wort ‚danke‘ fällt wahrscheinlich vielen schwer und deswegen wechseln sie zu Zeitarbeit, weil wir das einfach zu schätzen wissen.“ (Interview 12, Position 25)

Eine andere Person beschreibt, dass die Bandbreite der Emotionen beim Wechsel aus der Festanstellung in die Zeitarbeit stark variiert, häufig jedoch mit Ärger über die bisherigen Arbeitsbedingungen verbunden ist:

„Also wir haben jetzt wirklich alle Couleur, also von Wut bis Neugier, das kann man schon so sagen, und ... also Wut auf den Arbeitgeber, auf den aktuellen.“ (Interview 7, Position 34)

Neben struktureller Überlastung und mangelnder Wertschätzung nennen die Interviewten eine inhaltliche Entfremdung zwischen pädagogischem Anspruch und beruflicher Realität als weiteren zentralen Faktor für Frustration. Viele Fachkräfte erlebten nach ihrem Berufseinstieg eine Diskrepanz zwischen dem in Ausbildung erlernten Idealbild pädagogischer Arbeit und den tatsächlichen Arbeitsbedingungen im Kitaalltag, die durch Personalmangel und organisatorische Zwänge geprägt sind:

„Und wir haben auch immer Bewerber, die von den Fach- und Hochschulen kommen mit einem – und das finde ich auch ganz wichtig – mit einem Idealismus, die dann auch relativ schnell feststellen: ‚Huch, oh Gott, ähm, das ist ja ganz anders, als ich das gelernt habe, oder? Ich habe die [...] Zeit nicht, den Raum nicht, all das, [...] was ich gelernt habe, auch [...] anzubringen, weil es erst mal um viel elementarere Betreuungsmomente geht als [...] das.‘ Und das ist wirklich was, das müssen die Leute wollen, und sie müssen es auch ein Stück weit können.“ (Interview 15, Position 41)

Diese Diskrepanz zwischen pädagogischem Ideal und institutioneller Realität wirkt nach Einschätzung der Befragten stark demotivierend. Besonders problematisch wird sie dann, wenn hohe Eigenverantwortung und zusätzlicher Arbeitseinsatz nicht durch Anerkennung oder Entlastung kompensiert werden. Eine Interviewte fasst dies prägnant zusammen und verweist zugleich auf die Belastungen durch eigene Care-Verpflichtungen außerhalb der Arbeit:

„Und es ist auch meistens die Wechselmotivation von den Bewerbern, die sagen: ‚Ich bin unzufrieden, ich mache mach, mach, mach, mach, mach, mach, und dann kriege ich nicht mal ein Dankeschön zu hören.‘ Und deswegen kommen die meisten wegen Unzufriedenheit. Die sind komplett überlastet, die sind komplett overloaded, weil sie sagen: ‚Ich bin von morgens bis abends da, ich gehe nach Hause, ich habe selber Kinder und dann höre ich noch vom Träger nicht mal ein Dankeschön für das, dass ich Überstunden geleistet habe.‘ Da gab es mal eine Bewerberin, die gesagt [hat]: ‚Ich habe 300 Überstunden nur hinter mir.‘“ (Interview 12, Position 25)

Die Schilderung verdeutlicht, dass die gegenwärtigen Arbeitsbedingungen in vielen Einrichtungen kaum Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zulassen. Ein Wechsel in die Zeitarbeit wird aus Sicht der Bewerber:innen häufig als Möglichkeit verstanden, ihre Arbeitsbelastung besser zu kontrollieren, klare Einsatzzeiten zu haben und ein stabileres Verhältnis von Beruf und Privatleben zu erreichen. Interessant ist in diesem Zusammenhang ein weiteres Phänomen, das mehrere Interviewte beschreiben:

Einige pädagogische Fachkräfte wechseln nach einer Phase der Zeitarbeit wieder in eine Festanstellung – kehren nach einiger Zeit aber erneut zur Zeitarbeit zurück. Diese sogenannten Wiederkehrer:innen tun dies nicht aus Mangel an Alternativen, sondern weil sie den in der Zeitarbeit möglichen Gestaltungsspielraum und die größere Flexibilität bewusst schätzen:

„Genau, wir haben eine ganze Menge Überzeugungstäter. [...] Wir haben viele Wiederkehrer, die gehen und kommen wieder, die ... die mögen das einfach, weil wir ihnen halt mehr Freiraum geben.“ (Interview 16, Position 79)

5.4.2 Flexibilität und Abwechslung

Die Analyse der Interviews zeigt, dass das Thema Flexibilität von den befragten Zeitarbeitsunternehmen als eines der zentralen Charakteristika pädagogischer Zeitarbeit betrachtet wird. Es wird häufiger erwähnt als andere Themen und gilt als maßgeblicher Grund für die Attraktivität dieser Beschäftigungsform. Dabei wird in den Aussagen eine doppelte Bedeutung von Flexibilität sichtbar: Einerseits beziehen sich die Interviewten auf die Flexibilitätsansprüche der pädagogischen Fachkräfte, andererseits auf die Flexibilität, die von diesen Fachkräften im Rahmen wechselnder Einsätze erwartet wird.

Ein Großteil der Interviewten betont, dass Zeitarbeitsunternehmen in besonderer Weise in der Lage sind, die individuellen Lebensumstände und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter:innen zu berücksichtigen. Hierzu zählen Wünsche in Bezug auf Arbeitszeiten, Arbeitsorte oder familiäre Verpflichtungen. Eine Interviewperson beschreibt dies exemplarisch:

„Und dann sind es teilweise auch einfach Flexibilitätsansprüche, die wir im Rahmen der Zeitarbeit anders bedienen können. Hat jemand einen Hund zu Hause und die Träger und Einrichtungen in der Nähe suchen aber in einem Wochenstundenumfang, der [...] nicht passt zu dem, wie er oder sie das ... das ... das ... das gerne möchte. Also die [...] Motivation, die variieren total da, auch an dieser Stelle gibt es keine ... keine Regel. Jeder bringt so sein eigenes Thema mit und wir versuchen es natürlich im Rahmen der Einsätze, wenn es zur Einstellung kommt, auch möglich zu machen. Flexibilität ist aber ... ist etwas, was wir großschreiben und an der Stelle leben wollen, wo wir es können.“ (Interview 15, Position 45)

Wie aus der Sequenz hervorgeht, verstehen die Unternehmen Flexibilitätswünsche als selbstverständlichen Bestandteil individueller Lebenslagen, die nicht bewertet oder infrage gestellt werden. Dazu zählen neben Arbeitszeit und Entfernungspräferenzen auch persönliche Gründe, wie etwa Verpflichtungen gegenüber Haustieren oder familiäre Konstellationen. Diese individuelle Anpassbarkeit unterscheidet die Zeitarbeit deutlich von klassischen Festanstellungen, in denen Dienstpläne, Betreuungsschlüssel oder Buchungszeiten wenig Spielraum für persönliche Absprachen lassen.

Darüber hinaus eröffnet die Zeitarbeit pädagogischen Fachkräften die Möglichkeit, verschiedene pädagogische Bereiche, Träger und Konzepte kennenzulernen. Besonders für Berufsanfänger:innen oder Fachkräfte in Orientierungsphasen bietet dies die Chance, eigene berufliche Präferenzen und Kompetenzen gezielter auszuloten. Ob Arbeit mit unter Dreijährigen (U3), Hortbetreuung, offene oder teiloffene Konzeptionen – Zeitarbeit erlaubt das „Ausprobieren ohne langfristige Bindung“ und damit eine Form von Erfahrungslernen, die im regulären Anstellungsverhältnis nur

schwer umzusetzen ist. Auch hinsichtlich der Arbeitszeitmodelle berichten die Unternehmen von hoher individueller Anpassungsfähigkeit:

„Wir haben sogar Leute, die im Sommer weniger und im Winter mehr arbeiten, weil die sagen: ‚Im Sommer will ich meinen Freizeitvorteil haben und im Winter hole ich die Stunden dann wieder.‘ Ja, da gibt es keine klare Regel.“ (Interview 5, Position 42)

Solche flexiblen Regelungen verdeutlichen die Möglichkeit, Arbeitszeit und Lebensrhythmus stärker miteinander zu synchronisieren. Dieses Maß an Selbstbestimmung ist möglich, weil Einsatz- und Urlaubszeiten nicht teamintern abgestimmt, sondern individuell mit dem Dispositionsbüro vereinbart werden. Dadurch können Fachkräfte ihre persönliche Arbeitsgestaltung in einem bislang kaum denkbaren Umfang selbst bestimmen – eine Form von Autonomie, die durch die strukturellen Zwänge in Kindertageseinrichtungen (z. B. Betreuungsschlüssel, Öffnungszeiten, Fehlzeitenkompensation) in der Regel nicht realisierbar ist.

Gleichzeitig wird deutlich, dass Flexibilität in der Zeitarbeit keine Einbahnstraße ist: Sie erfordert ihrerseits ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit aufseiten der Fachkräfte. Von ihnen wird erwartet, sich rasch in neue Teams und Konzepte einzufinden, mit wechselnden Kolleg:innen zusammenzuarbeiten, konzeptionelle Vorgaben umzusetzen und immer wieder neue Beziehungen zu Kindern aufzubauen. Die Zeitarbeitsfirmen gehen dabei davon aus, dass ihre Mitarbeiter:innen bereit sind, auch Einsätze anzunehmen, die nicht vollständig ihren individuellen Präferenzen entsprechen.

Darüber hinaus benennen die Interviewten einen Aspekt, der häufig als zusätzlicher Anreiz für die Zeitarbeit dient: Sie entlastet die Fachkräfte von belastenden Bewerbungs- und Auswahlprozessen. Wer mit einer Einrichtung unzufrieden ist, muss sich nicht selbst um einen neuen Arbeitsplatz bemühen, sondern überlässt diese Aufgabe dem Personaldienstleister.

„Das heißt, wenn ich mal beim Kunden bin und da gefällt es mir nicht mehr, weil ... weil ... weil ... weil ... weil ... weil ... habe ich diesen Bewerbungsprozess nicht mehr. Da habe ich sie an meiner Seite, die dann sagt oder mit mir auf die Suche geht, um für mich das Passende oder die passende Einrichtung zu finden. Das ist dann wiederum, dass die überlassen ... die, ich sag mal, die Bewerbungsphase überlassen sie dann uns, damit sie einfach nichts mehr davon hören und sehen wollen. Das ist der ... der ... der ... der Punkt, wo ich viel raushöre, wo sie sagen: ‚Okay, das ist das‘, weil sie einfach keine Lust haben, diesen Bewerbungsprozess noch mal durchzugehen, sondern es gibt jemanden, der das für mich macht, aber auch die Unzufriedenheit vor Ort.“ (Interview 12, Position 25)

Hier zeigt sich eine Form administrativer Entlastung, die den Wechsel zwischen Einsatzorten vereinfacht und zur individuellen Handlungsfreiheit beiträgt. Fachkräfte gewinnen dadurch eine neuartige Kontrolle über ihre berufliche Situation, ohne die Sicherheit einer Anstellung zu verlieren.

In den Aussagen der interviewten Unternehmensvertreter:innen wird schließlich eine implizite, aber zentrale Dimension der Zeitarbeit sichtbar: die Erlangung struktureller Selbstbestimmung über die eigenen Arbeitsbedingungen. Zeitarbeit ermöglicht es, maßgebliche Aspekte der Beschäftigung – etwa Arbeitszeit, Einsatzort oder Tätigkeitsfeld – aktiv mitzugestalten. Eine Interviewperson bringt diese Haltung prägnant auf den Punkt:

„Ich habe Leute ab dem ersten Tag, die sind bei uns laufend unter Vertrag, die bekommen immer Angebote zur Übernahme, ja. Dann heißt es aber: ‚Zu unseren Bedingungen‘, das heißt, du musst im Nachmittagsbereich ... sagt zu: ‚Vielen Dank. Wenn ich schon muss, dann bin ich schon raus, weil da muss ich nicht, da sage ich, wie ich gerne arbeiten kann und möchte, wie es bei mir passt.‘ Ja, also wir machen das eher über solche Geschichten.“ (Interview 5, Position 48)

Diese Aussage verweist auf ein grundlegendes Motiv vieler Fachkräfte: das Bedürfnis, über die eigene Arbeitssituation Mitbestimmung und Kontrolle zu erlangen. Flexibilität und Abwechslung erscheinen somit nicht nur als organisatorische Merkmale, sondern als Ausdruck einer subjektiven Emanzipationsstrategie gegenüber institutionellen Zwängen des pädagogischen Feldes – ein zentrales Argument für die bewusste Entscheidung zur Zeitarbeit.

5.4.3 Berufseinstieg und fachliche Weiterentwicklung

Ein weiteres zentrales Motiv für die Entscheidung zugunsten der Zeitarbeit liegt aus Sicht der befragten Unternehmen im Berufseinstieg junger Fachkräfte. Viele Absolvent:innen beenden ihre Ausbildung mit begrenzter praktischer Erfahrung, meist auf einzelne Praktika beschränkt, und verfügen häufig noch über unsichere Vorstellungen davon, in welchem Tätigkeitsfeld, bei welchem Träger oder mit welchem pädagogischen Konzept sie langfristig arbeiten möchten.

Die Zeitarbeit ermöglicht es, innerhalb kurzer Zeit vielfältige berufliche Erfahrungen zu sammeln und sich orientierend im Feld zu erproben, bevor eine dauerhafte Festanstellung angestrebt wird.

„Die direkt von der Ausbildung kommen, sage ich mal, die sind ja pffiffig unterwegs, die wollen alles sehen. Weil sie jetzt zum Beispiel die letzten drei, vier Jahre in einem bestimmten Konzept gearbeitet haben, sind sie

offener. Sie sind flexibler, sie sagen: ‚Egal, was du mir jetzt findest, ich mache es.‘ Sage ich: ‚Du weißt doch gar nicht, was kommt.‘ ‚Egal, ich mache es. Ich will sehen, ich will lernen, ich will gucken, was mir eher liegt und was nicht.‘ Deswegen: Die, die frisch aus der Ausbildung kommen, sage ich mal, die sind absolut motiviert, die würden alles machen, so, in dem Rahmen jedoch.“ (Interview 12, Position 27)

Wie aus der Sequenz hervorgeht, wird der Zeitarbeit im Berufseinstieg eine lernbiografische Funktion zugeschrieben. Sie eröffnet jungen Fachkräften die Möglichkeit, unterschiedliche pädagogische Konzepte kennenzulernen, eigene Stärken zu entdecken und sich ein professionelles Profil zu erarbeiten. Diese Vielfalt an Praxiserfahrungen gilt aus Sicht der befragten Unternehmen als eine Art beschleunigte Berufssozialisation, die Fachkräfte befähigt, ihre Position im Feld reflektierter und souveräner zu bestimmen.

„Und ich glaube, wir sind gerade für die Kräfte, die wir beschäftigen, oder ... gerade für die ist das ein ganz, ganz toller Weg, ihr eigenes Profil zu schärfen und in der Folge im Sinne der Klienten und Kinder auch eine bessere Arbeit zu machen, gerade wenn es darum geht, in diesen Beruf zu starten, sich umzuschauen, statt zu finden auch einfach zu lernen.“ (Interview 15, Position 77)

Der Berufseinstieg über die Zeitarbeit ist aus Sicht der befragten Unternehmen häufig mit einer besonderen Lehr- und Lernmotivation verbunden. Berufseinsteiger:innen verfügen noch nicht über eingefahrene Routinen oder institutionelle Prägungen. Sie treten Einsätze mit Offenheit und Neugier an und begreifen jede neue Einrichtung als Erweiterung des eigenen Erfahrungshorizonts. Das ermöglicht nicht nur individuelles Lernen, sondern kann auch zu einer produktiven Weitergabe neuer Impulse in bestehende Teams führen.

„Also wir haben beispielsweise Berufsanfänger, die ... die so gut wie keine Berufserfahrung haben. Da könnte man dann sagen: ‚Ja, wo ist denn da die Qualifikation?‘ Es gab gerade ... einen Abschluss gemacht, ist nicht besonders viel, und die berichten dann aber meistens nach einem halben Jahr, dass sie jetzt so viel Berufserfahrung haben wie sonst nach fünf Jahren, ja.

Und es sind teilweise euphorische Berichte, schon erlebt, nach dem Motto: ‚Mensch, wir kommen da woanders hin und werden mit offenen Armen empfangen und wir können da schon was mitbringen von woanders. Da haben wir eine Idee, wie man Hygiene zum Beispiel anders umsetzen kann und so, und dann nehmen die das gerne auf und so. Das ist total super und so.‘ Also so was passiert, dass da einfach Leute so ... so aufblühen.“ (Interview 16, Position 72)

Ähnlich wie es eben für die Berufsanfänger:innen beschrieben wurde, lassen sich ähnliche Aspekte auch für erfahrenere Fachkräfte herausarbeiten. Diese wurden in einem Interview als die „Abenteurkandidaten“ (In-

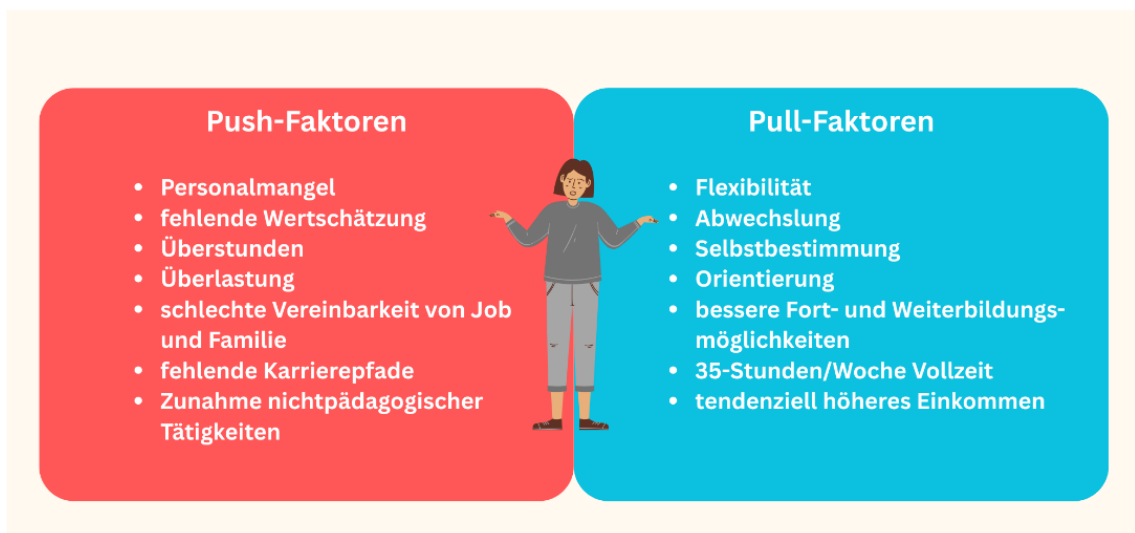
interview 16, Position 83) beschrieben. Dahinter steht zum einem die Motivation, gegen die eigene, sich nach vielen Jahren in der gleichen Einrichtung einstellende „Berufsblindheit“ anzuarbeiten. Zum anderen berichten die Vertreter:innen der Zeitarbeitsfirmen aber auch von Zeitarbeitskräften, die sich fachlich spezialisieren wollen und beispielsweise auch einmal heilpädagogisch arbeiten wollen.

Letztlich sind es oft auch die besseren Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten bei den Zeitarbeitsfirmen. Wie sich diese konkret darstellen, wird in Kapitel 5.2.4 beschrieben.

„Und das wollen die meisten Erzieher, weil viele Erzieher sagen: ‚Hey, ich war jetzt fünf Jahre lang in einem Unternehmen und man wird irgendwann mal blind, man wird berufsblind.‘“ (Interview 12, Position 5)

Zusammenfassend lassen sich aus der Beschreibung sowie der Analyse der verschiedenen Motivationen für die Zeitarbeit verschiedene Push- und Pull-Faktoren identifizieren, welche in Abbildung 2 überblickshaft dargestellt werden.

Abbildung 2: Push- und Pull-Faktoren der Zeitarbeit in der frühen Bildung



Quelle: eigene Darstellung

Analytische Zusammenfassung: Zeitarbeit als Gegenentwurf institutioneller Erschöpfung und als Raum beruflicher Selbstgestaltung

Die Ergebnisse des vorliegenden Kapitels verdeutlichen, dass die Motivation pädagogischer Fachkräfte zur Beschäftigung in der Zeitarbeit nicht auf ökonomische Anreize reduziert werden kann. Sie resultiert vielmehr aus einem komplexen Zusammenspiel von struktureller Desillusionierung, individuellem Autonomiebedürfnis und beruflicher Entwicklungsorientierung.

Die Entscheidung für die Zeitarbeit erscheint somit als Ausdruck einer reflexiven Auseinandersetzung mit veränderten Arbeits- und Lebensbedingungen, die auf Selbstbestimmung und Balance zwischen Beruf und Privatleben abzielt (Beck/Beck-Gernsheim 2002; Voß/Pongratz 1998). Ausgangspunkt vieler Wechselentscheidungen ist eine berufliche Erschöpfung im klassischen Anstellungsverhältnis, die sich aus Überlastung, Personalmangel und einem wahrgenommenen Mangel an Anerkennung speist.

Diese Konstellation verweist auf den von Rosa (2016 und 2020) beschriebenen Zusammenhang zwischen Beschleunigung, Entfremdung und Resonanzverlust in modernen Arbeitskontexten: Pädagogische Fachkräfte erleben eine Entleerung beruflicher Sinnbezüge, wenn Zeitdruck und Routinisierung die Möglichkeit pädagogischer Beziehungsarbeit verdrängen. Der Wechsel in die Zeitarbeit fungiert unter diesen Bedingungen als Reaktion auf institutionelle Erosionen (Helsper/Tippelt 2011) und als Versuch, berufliche Selbstwirksamkeit zurückzugewinnen.

Zugleich nimmt das Motiv der Flexibilität und Abwechslung eine zentrale Rolle ein. In der Zeitarbeit werden flexible Arbeitszeitmodelle, variable Einsatzorte und individuelle Lebensentwürfe nicht als Störung, sondern als legitime Planungsbasis anerkannt. Diese Pluralisierung von Arbeitsformen entspricht dem Befund der Arbeitssoziologie, nach dem Beschäftigte zunehmend als unternehmerische Subjekte agieren, die ihre Arbeitsbiografie aktiv gestalten (Bröckling 2007; Moldaschl/Voß 2002).

Die pädagogische Zeitarbeit erscheint hier als organisierte Form solcher Subjektivierungsprozesse: Sie verleiht Fachkräften Handlungsmacht über ihre beruflichen Bedingungen, ohne Sicherheit und Zugehörigkeit gänzlich aufzugeben. Gleichzeitig bleibt Flexibilität eine beidseitige Erwartung – sie wird von Fachkräften ebenso verlangt, wie sie ihnen gewährt wird. Damit verkörpert die Zeitarbeit eine hybride Struktur zwischen individueller Autonomie und organisationaler Kontrolle (Evers/Ewert 2010; Glänzel/Schmitz 2012).

Darüber hinaus zeigt sich die Zeitarbeit als relevanter Lern- und Orientierungsraum im Berufseinstieg. In einer Phase, die traditionell von Unsicherheit und Anpassungsdruck geprägt ist, ermöglicht sie jungen Fachkräften den Zugang zu multiplen Erfahrungssettings und fördert eine Form von reflexiver Professionalisierung (Schütze 1996; Otto 2018). Durch den Wechsel zwischen verschiedenen pädagogischen Konzepten, Trägerstrukturen und Teamkulturen findet ein beschleunigter Erfahrungsaufbau statt, der die Entwicklung beruflicher Identität unterstützt.

Ähnliche Orientierungs- und Entwicklungsmotive lassen sich auch bei erfahrenen Fachkräften beobachten, die nach Jahren institutioneller Routine nach Inspiration oder fachlicher Spezialisierung suchen. Hier erfüllt die Zeitarbeit eine rekontextualisierende Funktion – sie unterbricht berufliche Routinen, ermöglicht Neuorientierung und fungiert als Experimentierfeld pädagogischer Praxis. Insgesamt lassen sich die empirischen Ergebnisse theoretisch als Ausdruck eines post-bürokratischen Wandels pädagogischer Erwerbsarbeit deuten.

Zeitarbeit wird zum Instrument einer Selbstsubjektivierung unter prekären Bedingungen, in dem sich der Wunsch nach beruflicher Kontrolle und Sinnhaftigkeit innerhalb eines flexibilisierten Arbeitsmarkts realisiert (Boltanski/Chiapello 2003). Sie ist zugleich Antwort und Symptom der strukturellen Überforderung des sozialpädagogischen Beschäftigungssystems, das den Bedürfnissen nach Resonanz, Anerkennung und Autonomie zunehmend entgegensteht.

Die pädagogische Zeitarbeit stellt damit weniger ein Randphänomen dar als vielmehr eine zeitdiagnostische Form professioneller Selbstbehauptung: Sie verbindet individuelle Freiheitsansprüche mit neuen Formen organisationaler Unterstützung und markiert eine Übergangsfigur zwischen traditionellen professionellen Orientierungen und flexibilisierten Beschäftigungsbiografien.

5.5 Wege in die Festanstellung

Die Interviews zeigen, dass die Zeitarbeit für viele pädagogische Fachkräfte nicht als dauerhafte Berufsform, sondern vielmehr als Zwischenstation innerhalb ihrer beruflichen Entwicklung verstanden wird. In der Wahrnehmung der befragten Unternehmensvertreter:innen fungiert sie häufig als Übergangs- oder Orientierungsphase, die es ermöglicht, unterschiedliche Einrichtungen, pädagogische Konzepte und Arbeitsbedingungen

kennenzulernen, bevor eine bewusste Entscheidung für eine Festanstellung getroffen wird.

Gleichzeitig betonen die Interviewten, dass die Zeitarbeit für manche Beschäftigte jedoch auch eine dauerhafte Alternative darstellen kann – insbesondere dann, wenn der Wunsch nach Flexibilität, Selbstbestimmung oder Vielfalt im Berufsalltag überwiegt. Aus den Gesprächen lassen sich zwei zentrale Perspektiven rekonstruieren, die im Folgenden näher beleuchtet werden: Erstens die Sichtweise auf die Zeitarbeit als Brücke – also als Sprungbrett in die Festanstellung, durch das Fachkräfte und Träger zueinanderfinden.

Zweitens die Perspektive auf die Zeitarbeit als bewusste Daueroption, in der Fachkräfte ihre berufliche Gestaltungshoheit behalten und ihre Arbeitsbedingungen flexibel an Lebensphasen anpassen.

5.5.1 Zeitarbeit als Personalquelle für Einrichtungen

Ein Aspekt der Zeitarbeit in Kindertageseinrichtungen ist ihre Funktion als potenzielle Personalquelle, die Trägern die Möglichkeit bieten kann, potenzielle Fachkräfte zu rekrutieren und zu erproben. Die interviewten Zeitarbeitsunternehmen berichten, dass Übernahmeangebote durch die entleihenden Träger sehr häufig sind. Dabei betonen die Personaldienstleister, dass sie den Wechsel in der Regel unterstützen und den Übergang zeitnah zu realisieren versuchen, anstatt diesen zu erschweren.

Diese Praxis ermöglicht den Trägern und Einrichtungen ein flexibles „Testen“ von Personal. Sollte eine Fachkraft nicht den Erwartungen entsprechen, kann der Einsatz kurzfristig beendet werden, wobei einige Interviewpartner:innen auf eine übliche Abmeldefrist von fünf Tagen hinweisen. Verläuft die Zusammenarbeit hingegen positiv, wird das Personal oft länger eingesetzt und die Übernahme in die Festanstellung angeboten.

Die Beobachtung, dass Fachkräfte häufig bereits nach kurzer Einsatzdauer ein Übernahmeangebot von den Einrichtungen erhalten, wird von den Interviewpartner:innen primär auf den allgemeinen und akuten Mangel an gut ausgebildetem Personal im Feld zurückgeführt. Ob die Zeitarbeitskräfte diese Angebote annehmen, bleibt jedoch eine individuelle Entscheidung, die maßgeblich von den konkreten Arbeitsbedingungen in der jeweiligen Einrichtung beeinflusst wird.

„Natürlich gibt es Kunden, die ... sobald sie natürlich eine pädagogische Fachkraft dahaben – der Mangel besteht –, machen sie unseren Mitarbeitern auch Angebote, Angebote in dem Sinne: ‚Hey, würdest du gerne bei uns übernommen werden oder möchtest du gerne den Vertrag bei uns unterschreiben?‘ In der Regel ist es so, dass die Mitarbeiter das nicht wollen, weil sie einfach über die Zeitarbeit flexibler sind.“ (Interview 12, Position 3)

Daraus ergibt sich eine Art „Doppelfunktion“ der Zeitarbeit: Sie dient nicht nur als temporäre Lösung für Personalengpässe, sondern auch als Rekrutierungsinstrument für Festanstellungen für die Träger und Einrichtungen.

„Aber theoretisch ist das natürlich ein großer Vorteil für die Einrichtung, dass man bei uns ja keinerlei ... für unsere Mitarbeiter keinerlei Kündigungsfristen hat oder [...] Probezeiten oder so was, das ist ja ein ganz anderes Konzept. Sie können kurzfristig unsere Mitarbeiter einsetzen, auch testen. Wenn es gut läuft, behalten sie sie länger. Wenn es sehr gut läuft, übernehmen sie sie vielleicht auch als feste Mitarbeiter. Und wenn es nicht läuft, kann man sie auch austauschen.“ (Interview 7, Position 18–19)

5.5.2 Zeitarbeit als „Sprungbrett“

Die Zeitarbeit fungiert aus Sicht der interviewten Zeitarbeitsunternehmen für viele Fachkräfte auch als strategisches „Sprungbrett“ in eine dauerhafte Festanstellung. Dieses Modell ermöglicht es pädagogischen Fachkräften, über einen Zeitraum von bis zu 18 Monaten – der gesetzlichen Höchstüberlassungsdauer in einer Einrichtung – in eine Vielzahl unterschiedlicher Einrichtungen mit variierenden Konzepten und Arbeitsbedingungen „hineinzuschnuppern“.

Dies geschieht, ohne dass ein kontinuierlicher Bewerbungsprozess notwendig ist. Die Zeitarbeit bietet somit die Möglichkeit, aus einer breiten Palette an Optionen die für die individuelle Fachkraft am besten passende Einrichtung zu identifizieren, in der eine langfristige Festanstellung angestrebt werden kann, sofern der Träger ebenfalls daran interessiert ist.

„Dafür sind wir da, dass man uns als Sprungbrett benutzt, um die Engpässe auch intern abzudecken, aber auch die Möglichkeit zu nutzen: ‚Hey, wenn ich jetzt da bin ... ich habe mir das jetzt sechs, sieben Monate angeschaut, ich möchte gerne da bleiben.‘ Sind wir die letzten[, die] sagen: ‚Nein, du bleibst schön bei uns‘, sondern: ‚Go for it. Wieso nicht?‘ Genau.“ (Interview 12, Position 3)

Dieser Übergang in eine Festanstellung ist jedoch mit einer bewussten Abgabe eines Teils der erlangten Flexibilität und einer Anpassung an die spezifischen Bedingungen des neuen Arbeitsverhältnisses verbunden. Die Erfahrung zeigt, dass sich bei Fachkräften, die über sechs Monate oder länger in einer Einrichtung tätig sind und sich dort gut eingelebt haben sowie zufrieden sind, nicht selten der Wunsch nach einer dauerhaften Zugehörigkeit entwickelt.

Die Zeitarbeitsunternehmen stehen diesem Wunsch in der Regel nicht entgegen und unterstützen den Übergang in eine Festanstellung beim

Entleiher. Andererseits berichten die Interviewten auch von einigen Fällen, in denen die Fachkräfte aus der Zeitarbeit heraus in eine Festanstellung gewechselt haben und aufgrund der größeren Flexibilität nach einiger Zeit wieder zur Zeitarbeit zurückkehrten.

5.5.3 Kosten für die Übernahme von Zeitarbeitskräften in die Festanstellung

Die Thematik der Übernahmekosten bzw. Vermittlungsgebühren beim Übergang von Zeitarbeitskräften in eine Festanstellung stellt einen mitunter kontrovers diskutierten Aspekt dar, der im öffentlichen Diskurs häufig von Missverständnissen und der Verbreitung immenser, teils fünfstelliger Summen begleitet wird. Die von den interviewten Personaldienstleistern dargelegte Perspektive relativiert diese Annahmen deutlich. Die Interviewpartner:innen betonen hierzu, dass die Übernahmekosten nicht individuell verhandelbar sind, sondern einer gesetzlichen bzw. branchenüblichen Regulierung unterliegen.

Explizit wird die Aussage getätigt, dass für eine Vermittlung maximal zwei Bruttomonatsgehälter als Gebühr erhoben werden dürfen. Beispiele aus der Praxis, wie eine von einer Kitaleitung in den Raum gestellte Summe von 14.000 Euro für die Vermittlung einer Kinderpflegerin durch einen Wettbewerber, werden von den Interviewpartner:innen als unzulässig und rechtlich angreifbar deklariert. Dies unterstreicht auch folgende Interviewpassage:

„Ein Kunde sagt: ‚Ich habe da einen Vertrag gekriegt von einem Dienstleister, der sagt, er will 25.000 Euro haben oder so was, ja, bei einer Übernahme.‘ Nein, überhaupt nicht, das ist auch rechtlich gar nicht zulässig würden wir gar nicht ... Da muss ich mal jedem raten: ‚Klagt doch dagegen, macht das nicht.‘ Geht ... geht überhaupt nicht.“ (Interview 16, Position 93)

Die Staffelung der Übernahmegebühr verläuft degressiv: Bei einer sofortigen Übernahme nach kurzem Einsatz sind maximal zwei Monatsgehälter fällig. Nach einer Überlassungsdauer von sechs Monaten reduziert sich diese Gebühr bereits um die Hälfte, und nach zwölf Monaten entfällt sie gänzlich. Dieser schrittweise Abbau der Gebühren steht im krassen Gegensatz zu den im Diskurs kursierenden, überhöhten Beträgen. Als Legitimation für die Vermittlungsgebühren führen die Zeitarbeitsfirmen ihre hohen Rekrutierungskosten an.

Die transparenten und überschaubaren Kosten einer Übernahme, insbesondere wenn eine Fachkraft bereits über einen Zeitraum von einem halben Jahr erprobt und eingearbeitet wurde, werden als attraktive Option für die Einrichtungen dargestellt. Dies gilt insbesondere im Vergleich zu

den potenziell höheren Kosten einer Eigenrekrutierung über externe Plattformen. Für die Fachkräfte selbst entstehen keine Kosten, sofern sie die vertraglich vereinbarten Fristen einhalten.

Analytische Einordnung: Zeitarbeit zwischen Übergangssystem und dauerhafter Arbeitsform

Die empirischen Befunde des vorliegenden Kapitels verdeutlichen, dass die pädagogische Zeitarbeit für viele Fachkräfte eine ambivalente Funktion erfüllt: Sie ist zugleich Übergangsphase, Erprobungssystem und dauerhafte Berufsoption. Diese mehrdimensionale Rolle spiegelt grundlegende Dynamiken des modernen Arbeitsmarkts wider, in dem Berufsbiografien zunehmend nichtlinear und projektförmig verlaufen (Sennett 1998; Voß/Pongratz 1998).

Aus Perspektive der interviewten Unternehmensvertreter:innen stellt die Zeitarbeit zunächst eine institutionalisierte Übergangsstruktur dar. Sie fungiert als Brücke zwischen Ausbildung, Berufseinstieg und dauerhafter Festanstellung, indem sie Fachkräften wie Einrichtungen ermöglicht, sich gegenseitig kennenzulernen und ihre Passung zu prüfen. Damit übernimmt die Zeitarbeit eine intermediäre Funktion im Sinne eines „transitional labour market“ (Mooi-Reci/de Bruijn 2006), durch den Personen temporär, aber strukturiert zwischen Beschäftigungsformen und Lebensphasen wechseln können.

Für Kindertageseinrichtungen bietet dieses System eine niedrighwellige Rekrutierungsquelle, die den Mangel an qualifiziertem Personal kurzfristig kompensiert und zugleich Chancen zur Personalbindung eröffnet. Gleichzeitig offenbart sich in dieser Brückenfunktion ein strukturelles Paradox: Während Zeitarbeitsunternehmen Übernahmen in Festanstellungen in der Regel unterstützen, zeigt sich aufseiten vieler Fachkräfte eine präferenzielle Bindung an die Flexibilitätsvorteile der Zeitarbeit.

Die Freiheit, Einsatzorte, Arbeitszeiten und pädagogische Settings mitzubestimmen, wiegt für viele schwerer als die Stabilität eines festen Beschäftigungsverhältnisses. Insofern zeigt sich Zeitarbeit als bewusst gewählte Daueroption – nicht als Notlösung, sondern als Ausdruck eines neuen beruflichen Selbstverständnisses, das Handlungsautonomie und Selbststeuerung priorisiert (Bröckling 2007; Moldaschl/Voß 2002).

Die Diskussion um Übernahmekosten und Vermittlungsgebühren verweist in diesem Zusammenhang auf die Verschränkung von pädagogischer Arbeit und marktökonomischer Rationalität. Während öffentliche Debatten häufig von hohen Summen und Kommerzial-

sierungsvorwürfen geprägt sind, betonen die befragten Unternehmen die rechtlich normierten Grenzen solcher Gebühren und die Transparenz ihres Vorgehens.

Diese Praxis illustriert den in der Literatur beschriebenen Prozess der Legitimation marktorientierter Vermittlungsmechanismen im Sozialwesen (Glänzel/Schmitz 2012). Sie zeigt, wie sich betriebswirtschaftliche und professionelle Logiken in einem Feld verschränken, das traditionell durch öffentliche Trägerschaft und moralische Berufsmotive definiert war.

Analytisch lässt sich das Zusammenspiel aus Übergangs-, Erprobungs- und Dauerfunktion als Ausdruck eines strukturwandelnden Professionalisierungsprozesses lesen: Pädagogische Fachkräfte werden zu aktiven Gestalter:innen ihrer Erwerbsbiografie, die institutionelle Grenzen im Sinne einer „reflexiven Karrierelogik“ überschreiten (Arthur/Rousseau 1996).

Gleichzeitig deutet sich eine Neustrukturierung des Beschäftigungssystems in der frühkindlichen Bildung an, in dem Zeitarbeit als stabile Ergänzungsform etabliert ist – nicht nur als kurzfristiges Instrument gegen Fachkräftemangel, sondern als dauerhafte Alternative zu klassischen Festanstellungen.

6. Idealtypen pädagogischer Zeitarbeitsunternehmen

6.1 Typenbildung

Typenbildung ist ein heuristisches Verfahren, das empirisch rekonstruierte Muster idealtypisch verdichtet (Weber 1922/1988; Kelle/Kluge 2010). Es geht also nicht darum, reale Betriebe in Schubladen zu pressen, sondern strukturierende Idealtypen zu entwerfen, die unterschiedliche Handlungslogiken, Selbstverständnisse und Organisationsorientierungen sichtbar machen. Die Empirie des vorliegenden Materials – also die Interviews mit Personaldienstleistern – zeigt, dass Zeitarbeitsunternehmen im frühpädagogischen Feld nicht homogen agieren. Es gibt deutliche Unterschiede in folgenden Bereichen:

- unternehmensethische Orientierung zwischen Marktlogik und Berufsethik
- personale Beziehungsgestaltung (Human-Resource-Management versus Partnerschaftlichkeit)
- pädagogisches Selbstverständnis (reines Personaldienstleistungsmodell versus Selbstverständnis als pädagogischer Akteur)
- strategische Zielsetzung (schnelle Vermittlung versus Qualitätsmatching)
- Verhältnis zu Trägern und Fachkräften (Kunden- versus Mitarbeiterorientierung)

Diese Spannungen lassen sich zu mehreren idealtypischen Clustern bündeln, die in Tabelle 2 dargestellt sind.

6.2 Theoretische Verortung und kritische Diskussion

Die in der Untersuchung rekonstruierten Typen pädagogischer Zeitarbeitsunternehmen markieren ein Spannungsfeld zwischen ökonomischer Rationalisierung und professioneller Selbstverortung im frühpädagogischen Beschäftigungssystem. Sie lassen sich theoretisch in die von Evetts (2014) beschriebene Dualität von „organisational professionalism“ und „occupational professionalism“ einordnen. Während erstere Form primär auf betriebswirtschaftlichen Steuerungslogiken, Managementpraktiken und externen Qualitätsstandards basiert, gründet letztere auf beruflichen Ethiken, kollektivem Erfahrungswissen und autonomen Handlungsspielräumen.

Tabelle 2: Vier Idealtypen pädagogischer Zeitarbeitsunternehmen

	Leitlogik	Charakteristika	Empirische Ankerbeispiele
Typ 1: Markt- und effizienzorientierte Vermittler	Matching-Geschwindigkeit und Wirtschaftlichkeit	Fokus auf kurzfristige Besetzung offener Stellen; Orientierung an betrieblichen Kennzahlen; HR-Prozesse stark standardisiert; geringere Bedeutung pädagogischer Haltung; „schnell und verfügbar“ ist das zentrale Qualitätsmerkmal	Unternehmen, die von „Kundenanfragen“ und „Abmeldefristen“ sprechen, Matching als rein organisatorischen Prozess verstehen
Typ 2: Vertrauens- und beziehungsorientierte Dienstleister	pädagogische Kompatibilität und Passung	Betonung von persönlicher Eignung, „Chemie“ und langjährigen Kooperationen; hohe Bedeutung relationaler Kommunikation und Hospitation; Legitimation über Seriosität, Transparenz und Fairness	Firmen mit „Beziehungslogik“: kennen Einrichtungen, legen Wert auf „gegenseitiges Vertrauen“ und „wir sprechen die Sprache der Kita“
Typ 3: Professionalisierungsorientierte Akteure	Arbeitsmarktinnovation und pädagogische Qualitätsentwicklung	positionieren sich als integrierter Teil des Bildungs- und Betreuungssystems; HR-Abteilungen mit Fachberater:innen, interne Fortbildungsprogramme; argumentieren mit pädagogischer Weiterentwicklung und Lernräumen	Anbieter mit eigener Personalentwicklung, strukturierten Fortbildungen, Fokus auf Berufseinstieg und Lernbiografien
Typ 4: Flexibilitäts- und Selbsterfahrungsmanager	Individualisierung und Selbstbestimmung der Fachkräfte	vermarkten Zeitarbeit als Lebensstil-Modell: selbstbestimmte Lebensphasen, Teilzeit, Ortswechsel, starke Berücksichtigung biografischer Bedürfnisse; agieren mit „Work-life-balance“-Rhetorik und hoher Anpassungsbereitschaft	Firmen, die Flexibilität „großschreiben“ und Fachkräfte „dort einsetzen, wo es gerade passt – für beide Seiten“

Quelle: eigene Darstellung

Die unter Typ 1 gefassten Anbieter folgen überwiegend einer ökonomisch-rationalisierten Marktlogik, in der Effizienz, Reaktionsgeschwindigkeit und Kalkulierbarkeit von Personalressourcen dominieren. Im Gegensatz dazu repräsentieren Typ 2 und 3 Unternehmenskulturen, die relationale und professionelle Logiken betonen: Vertrauen, Passung und pädagogische Verantwortung werden als integrale Bestandteile von Qualität definiert.

Diese Formen berufsethisch motivierter Steuerung korrespondieren mit Evetts' Konzept des „occupational professionalism“, das auf intrinsischer Motivation, kollegialer Selbstregulierung und normativer Orientierung beruht. Schließlich weist Typ 4 auf Phänomene einer fortgeschrittenen Individualisierung und Subjektivierung von Arbeit hin, wie sie Bröckling (2007) oder Voß/Pongratz (1998) als Charakteristika des „unternehmerischen Selbst“ beschrieben haben.

Hier wird Erwerbsarbeit zur biografischen Gestaltungsaufgabe, in der Selbstoptimierung, Flexibilität und persönliche Lebensführung zentrale Steuerungskategorien bilden. Empirisch zeigt sich, dass die untersuchten Unternehmen selten klar einem dieser Idealtypen zuzuordnen sind. Vielmehr treten Hybridformen hervor, die Elemente unterschiedlicher Leitlogiken kombinieren. Einige Unternehmen bewegen sich im Spannungsfeld zwischen Effizienzorientierung und Vertrauenslogik (Typ 1 ↔ Typ 2), indem sie schnelles Matching mit relationaler Kundenbindung verbinden.

Andere verknüpfen Professionalisierungsstrategien und Individualisierungstendenzen (Typ 3 ↔ Typ 4), indem sie Weiterbildung, biografische Entwicklungsoptionen und flexible Arbeitsmodelle als gemeinsame Ressourcen beruflicher Selbststeuerung anbieten. Diese organisationalen Hybride (Evers/Ewert 2010) erscheinen besonders stabil, da sie unterschiedlichen Anspruchsgruppen – Trägern, Kommunen und Fachkräften – eine anschlussfähige Passung zwischen ökonomischer Logik und pädagogischer Ethik bieten.

Gleichwohl bergen die Typen spezifische Risikopotenziale und Ambivalenzen: So führt die Dominanz ökonomischer Steuerung bei Typ 1 zu einer möglichen Re-Prekarisierung pädagogischer Arbeit, weil Sinn- und Beziehungsorientierung den Kriterien von Effizienz und Kostendeckung untergeordnet werden. Typ 4 wiederum transportiert eine Diskurslogik der Selbstverantwortung und damit das Risiko einer subjektivierten Prekarität (Moldaschl/Voß 2002), in der Selbstbestimmung zur normativen Verpflichtung und potenziellen Überforderung wird.

Typ 3 steht vor einem Professionalisierungsparadox: Er inszeniert Zeitarbeit als Lern- und Entwicklungsraum, operiert jedoch innerhalb eines Marktes, der pädagogische Tätigkeit zunehmend in Zeit- und Verrechnungseinheiten übersetzt (Helsper/Tippelt 2011). Selbst das beziehungs-

und vertrauensorientierte Modell des Typs 2 ist nicht frei von Ambivalenzen: Seine Nähe und Fürsorge können in paternalistische Strukturen umschlagen, die subtil neue Formen weicher Kontrolle erzeugen („Wir wissen, was für dich passt“).

Im systemischen Kontext tragen die vier Typen komplementär zur Stabilisierung des frühpädagogischen Beschäftigungsfeldes bei:

- Typ 1 gewährleistet funktionale Kontinuität und reagiert auf kurzfristige Engpässe – ein „Feuerwehrmodell“ zur Aufrechterhaltung der Betreuungskapazität.
- Typ 2 fördert relationale Qualität, indem er vertrauensvolle Bindungen zu Trägern und Fachkräften etabliert.
- Typ 3 übernimmt eine Professionalisierungs- und qualifikationspolitische Funktion, indem er Berufseinsteiger:innen integriert und Weiterentwicklung ermöglicht.
- Typ 4 spiegelt den gesellschaftlichen Wandel hin zu lebensphasenorientierten, flexiblen Erwerbsbiografien wider, die individuelle Lebenslagen berücksichtigen.

In ihrer Gesamtheit fungieren pädagogische Zeitarbeitsunternehmen somit als „Grenzorganisationen“: Sie vermitteln zwischen Markt, Profession und Lebenswelt, verbinden ökonomische Anforderungen mit professionellen Werten und subjektiven Sinn- und Autonomieansprüchen. Diese mehrdimensionale Position macht sie zu zentralen Akteuren in der Transformation pädagogischer Erwerbsarbeit – als Organisationen, die in einem hochgradig regulierten, moralisch aufgeladenen und zugleich wirtschaftlich strukturierten Feld neue Formen von Arbeit, Verantwortung und Selbststeuerung erproben.

7. Fazit und Ausblick

Die vorliegende Untersuchung hat am Beispiel der Arbeitnehmerüberlassung im Feld der frühkindlichen Bildung gezeigt, dass Zeitarbeit im pädagogischen Bereich ein vielschichtiges, ambivalentes und zugleich zunehmend strukturbildendes Phänomen darstellt. Jenseits ihrer rechtlichen Definition als Instrument arbeitsmarktpolitischer Flexibilisierung erfüllt sie im Bereich der frühen Bildung und Betreuung derzeit eine doppelte Funktion:

Sie fungiert einerseits als kompensatorischer Puffer in einem von Fachkräftemangel und struktureller Überlastung geprägten Feld, andererseits als Laboratorium neuer Erwerbsformen, in dem Autonomie, Flexibilität und professionelle Selbststeuerung verhandelt werden. Empirisch ließ sich zeigen, dass Zeitarbeit im pädagogischen Feld weit über die klassische Vorstellung kurzfristiger Personalüberlassung hinausgeht. Personaldienstleister übernehmen zunehmend institutionelle Steuerungs- und Vermittlungsaufgaben, die vormals Bestandteil öffentlicher Trägerverantwortung waren.

Sie professionalisieren Rekrutierung, Matching und Qualitätssicherung und entwickeln dadurch einen parallel strukturierten Arbeitsmarkt für pädagogische Fachkräfte. Dieses System agiert zwischen Markt- und Professionslogik – einerseits hochgradig reguliert durch das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz, Tarifverträge und Fachkräfteverordnungen, andererseits eingebettet in normative Diskurse von Bildung, Fürsorge und sozialer Verantwortung. Aus Perspektive der Zeitarbeitsfirmen wird Zeitarbeit von pädagogischen Fach- und Ergänzungskräften überwiegend nicht als ökonomische Übergangslösung, sondern als bewusste berufliche Option gewählt.

Die Motive reichen von der Suche nach Entlastung und Anerkennung über den Wunsch nach Flexibilität und biografischer Gestaltbarkeit bis hin zu Lern- und Entwicklungsperspektiven im Berufseinstieg. Damit erscheint Zeitarbeit zugleich als Reaktion auf strukturelle Erschöpfungserfahrungen im institutionellen Alltag (Überlastung, mangelnde Wertschätzung) und als Ausdruck individueller Emanzipationsbestrebungen, berufliche Bedingungen aktiv mitzugestalten.

Auf organisationaler Ebene wiederum lässt sich ein professionalisierter Dienstleistungssektor identifizieren, der Qualifikationsprüfungen, Hospitationen und Passungsprozesse als Elemente relationaler Qualitätssicherung etabliert hat. Insbesondere die Hospitation fungiert dabei als intermediäres Verfahren zwischen formaler Auswahl und sozialer Integration: Qualität wird nicht primär über Dokumente, sondern durch gegenseitig erlebte Passung und Vertrauen hergestellt.

Im Verhältnis zu den Trägern zeigen sich Kooperationsformen, die stark von informalen Vertrauensstrukturen und regionalspezifischen Kommunikationskulturen abhängen. Diese relationalen Arrangements ersetzen formale Steuerungsmechanismen und ermöglichen kurzfristige, prozessnahe Lösungen – zugleich aber verstärken sie die Fragmentierung des Systems, da Wissen, Ressourcen und Entscheidungslogiken dezentral verteilt bleiben.

Die im empirischen Material rekonstruierte Typologie pädagogischer Zeitarbeitsunternehmen verdeutlicht, dass sich das Feld entlang unterschiedlicher Leitlogiken ausdifferenziert:

- **markt- und effizienzorientierte Vermittler**, die Primärfunktionen der Personalökonomie erfüllen
- **vertrauens- und beziehungsorientierte Dienstleister**, die Passung und Beziehungspflege priorisieren
- **professionalisierungsorientierte Akteure**, die Qualifizierung und Karriereentwicklung als Kernkompetenz begreifen
- **Flexibilitäts- und Selbsterfahrungsmanager**, die individuelle Autonomie und Lebensphasengestaltung betonen

Diese idealtypischen Ausprägungen lassen sich auf das Spannungsfeld zwischen „organisational professionalism“ und „occupational professionalism“ (Evetts 2014) zurückführen. Zeitarbeit verdichtet darin zwei widersprüchliche Tendenzen: einerseits die ökonomische Rationalisierung pädagogischer Arbeit, andererseits deren Neuverhandlung als reflexiv-professionelle Praxisform. Auf einer meta-theoretischen Ebene zeigt sich Zeitarbeit damit als Grenzorganisation (Star/Griesemer 1989):

Sie vermittelt zwischen den Domänen Markt, Profession und Lebenswelt, reproduziert zugleich aber auch deren Widersprüche. Diese Transformation kennzeichnet den Wandel von sozialpädagogischer Erwerbsarbeit im Post-Fordismus von kollektiv geregelter Berufstätigkeit zu individualisierten, flexibilisierten Selbstverhältnissen (Voß/Pongratz 1998; Bröckling 2007). Die Analyse offenbart deutliche Ambivalenzen pädagogischer Zeitarbeit:

Sie kann als systemstabilisierende Ressource in Krisenzeiten betrachtet werden – und zugleich als Symptom struktureller Dysfunktionalität eines unterfinanzierten Beschäftigungssystems. Ihr Erfolg beruht auf der Legitimationsfigur der Flexibilität, die in zweierlei Richtung wirkt: als Gestaltungsspielraum der Fachkräfte und als Steuerungsinstrument institutioneller Effizienz. Diese Doppelcodierung erzeugt jedoch neue Formen der Subjektivierung und Prekarisierung, da Verantwortung, Anpassung und Selbstführung an das Individuum delegiert werden.

Darüber hinaus zeigt sich eine Entgrenzung pädagogischer Professionalität: Zeitarbeit integriert Elemente von Human-Resource-Management, Marktkommunikation und beruflicher Beratung. Dadurch wird pädagogische Arbeit partiell ökonomisiert, zugleich aber auch um Formen sozialer Innovation und Selbststeuerung erweitert. Diese Hybridität ermöglicht Anpassung – sie gefährdet jedoch langfristig das kollektiv-professionelle Fundament sozialpädagogischer Arbeit, wenn institutionelle Kontinuität, Teambindung und Beziehungskonstanz erodieren.

Für die weitere wissenschaftliche Auseinandersetzung ergeben sich mehrere zentrale Perspektiven:

- **vertiefende Akteursperspektiven:** Künftige Studien sollten die Sicht der pädagogischen Fachkräfte selbst sowie die Einschätzungen von Trägern, Eltern und Kindern stärker einbeziehen, um qualitative Folgen der Zeitarbeit auf Beziehungsqualität, Teamstabilität und Bildungsprozesse zu erfassen.
- **vergleichende Analysen:** Ein systematischer Vergleich zwischen pädagogischer und pflegerischer Zeitarbeit kann Erkenntnisse über feldspezifische Dynamiken, Professionalisierungsstrategien und mögliche Transfermodelle liefern.
- **quantitative Erfassung und Policy-Monitoring:** Angesichts der bislang geringen Datendichte bedarf es empirischer Erhebungen zu Beschäftigungsvolumina, Einkommen, Verweildauer und Übertrittsquoten in Festanstellungen.
- **strategische Steuerung im Sozialstaat:** Politisch-administrativ stellt sich die Frage, wie Zeitarbeit in die mittel- bis langfristige Personalentwicklung integriert werden kann, ohne institutionelle Qualitätsstandards zu gefährden. Denkbar sind verbindliche Kooperationsrichtlinien, transparente Tarif- und Gebührenmodelle sowie gezielte Förderprogramme für hybrid arbeitende Unternehmen, die berufliche Weiterbildung und pädagogische Qualitätsentwicklung verbinden.
- **Perspektive Profession:** Für das Berufsbild der Erzieher:in ergibt sich die Herausforderung, Autonomie- und Selbstverwirklichungsansprüche in institutionelle Qualitätssysteme zu übersetzen. Zeitarbeit könnte – bei entsprechender Rahmung – Teil einer pluralen Karrierearchitektur werden, die lebensphasenorientierte Arbeitsmodelle legitim in das System der frühkindlichen Bildung integriert.

Zeitarbeit im pädagogischen Feld ist weder bloß ökonomisches Instrument noch reine Notfallmaßnahme. Sie ist ein Spiegel und Treiber des Strukturwandels pädagogischer Arbeit: Ausdruck eines Systems, das auf Flexibilisierung angewiesen ist, um seine Funktionsfähigkeit zu sichern,

und zugleich ein Feld, in dem sich neue Formen von Professionalität, Selbstbestimmung und Kooperation herausbilden.

Damit wird sie zu einem Indikator für den gegenwärtigen Epochenwandel der sozialen Berufe – weg von kollektiv geregelten Berufsrollen hin zu fluiden, selbstreferenziellen Arbeitsbiografien. Ob diese Entwicklung langfristig zu einer Erosion oder zu einer Erneuerung pädagogischer Professionalität führt, hängt davon ab, ob es gelingt, Flexibilität mit Verantwortung, Markt mit Ethik und Individualisierung mit gesellschaftlicher Fürsorge in Einklang zu bringen.

Literaturverzeichnis

Alle im Folgenden genannten Webseiten wurden zuletzt am 10.3.2026 abgerufen.

- Absenger, Nadine (2017): Die Reform von Leiharbeit und Werkverträgen: erfreuliche Neuregelungen, aber auch viele Schwächen. In: WSI-Mitteilungen 70 (1), S. 70–73.
www.wsi.de/data/wsimit_2017_01_absenger.pdf
- Akko, Davin P. (2024): Krankenstand in Berufen der Kinderbetreuung und -erziehung. Eine Auswertung von Krankenkassendaten, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
<https://doi.org/10.11586/2024108>
- Anders, Yvonne / Oppermann, Elisa (2024): Frühpädagogische Qualität in Kindertageseinrichtungen: Eine Erweiterung des Struktur-Prozess-Modells. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft 27 (2), S. 551–577.
<https://doi.org/10.1007/s11618-024-01218-7>
- Arthur, Michael B. / Rousseau, Denise M. (Hrsg.) (1996): The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era, New York: Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oso/9780195100143.001.0001>
- Autorengruppe Fachkräftebarometer (Hrsg.) (2023): Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2023. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, Bielefeld: wbv Publikation.
<https://doi.org/10.3278/9783763976287>
- BA – Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2026): Entwicklungen in der Zeitarbeit. Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt, Nürnberg.
<https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Zeitarbeit/generische-Publikation/Arbeitsmarkt-Deutschland-Zeitarbeit-Aktuelle-Entwicklung.pdf>
- Beck, Ulrich / Beck-Gernsheim, Elisabeth (2002): Individualization: Institutionalized Individualism and its Social and Political Consequences, London: Sage Publications.
<https://doi.org/10.4135/9781446218693>
- Bellmann, Lutz / Kühl, Alexander / Klemm, Matthias / Sandig, Christian / Schuberth, Judith (2008): Expansion der Leiharbeit? Fallstudien zu Leiharbeit in deutschen Betrieben. edition der Hans-Böckler-Stiftung 224, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-04260

- Betz, Tanja / Idel, Till-Sebastian / Steffensky, Mirjam (2024):
Fachkräftemangel in pädagogischen Handlungsfeldern. In:
Zeitschrift für Erziehungswissenschaft 27 (6), S. 1413–1420.
<https://doi.org/10.1007/s11618-024-01278-9>
- BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und
Jugend (Hrsg.) (2023): Kindertagesbetreuung Kompakt.
Ausbaustand und Bedarf 2022, Berlin.
www.bmbfsfj.bund.de/resource/blob/228470/dc2219705eeb5b8b9c117ce3f7e7bc05/kindertagesbetreuung-kompakt-ausbaustand-und-bedarf-2022-data.pdf
- Bohnsack, Ralf (2010): Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in
qualitative Methoden. 8. Auflage, Leverkusen: Barbara Budrich.
- Böhle, Fritz (Hrsg.) (2017): Arbeit als Subjektivierendes Handeln.
Handlungsfähigkeit bei Unwägbarkeiten und Ungewissheit,
Wiesbaden: Springer Fachmedien.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-14983-3>
- Böhle, Fritz / Senghaas-Knobloch, Eva (Hrsg.) (2019): Andere
Sichtweisen auf Subjektivität. Impulse für kritische
Arbeitsforschung, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-27118-3>
- Boltanski, Luc / Chiapello, Ève (2003): Der neue Geist des Kapitalismus,
Konstanz: UVK.
- Bourdieu, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital,
soziales Kapital. In: Kreckel, Reinhard (Hrsg.): Soziale
Ungleichheiten, Göttingen: Otto Schweitzer, S. 183–198.
- Bräutigam, Christoph / Dahlbeck, Elke / Enste, Peter / Evans, Michaela /
Hilbert, Josef (2010): Flexibilisierung und Leiharbeit in der Pflege.
Arbeitspapier 215, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-04758
- Brehmer, Wolfram / Seifert, Hartmut (2008): Leiharbeit: Funktionswandel
einer flexiblen Beschäftigungsform. In: WSI-Mitteilungen 61 (6),
S. 335–341.
<https://doi.org/10.5771/0342-300X-2008-6-335>
- Bröckling, Ulrich (2007): Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer
Subjektivierungsform, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Brose, Hans-Georg / Schulze-Böing, Mathias / Wolrab-Sahr, Monika
(1987): Diskontinuität und Berufsbiographie: das Beispiel der
Zeitarbeit. In: Soziale Welt 38 (4), S. 498–521.
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-52818>

- Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband (Hrsg.) (2024): Kitabericht 2024 des paritätischen Gesamtverbandes, Berlin.
www.der-paritaetische.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/doc/broschuere_kitabericht-2024.pdf
- DIP – Deutsches Institut für angewandte Pflegeforschung (Hrsg.) (2020): Zeitarbeit in der Pflege. Entwicklungen, Herausforderungen und Perspektiven, Köln.
- Doeringer, Peter B. / Piore, Michael J. (1971): Internal Labor Markets and Manpower Analysis. With a New Introduction, Lexington (Mass.): Heath.
<https://doi.org/10.4324/9781003069720> (Neuaufgabe 1985)
- Evers, Adalbert / Ewert, Benjamin (2010): Hybride Organisationen im Bereich sozialer Dienste. Ein Konzept, sein Hintergrund und seine Implikationen. In: Klatetzki, Thomas (Hrsg.): Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 103–128.
https://doi.org/10.1007/978-3-531-92474-8_4
- Evetts, Julia (2011): A new professionalism? Challenges and opportunities. In: Current Sociology 59 (4), S. 406–422.
<https://doi.org/10.1177/0011392111402585>
- Evetts, Julia (2014): The Concept of Professionalism: Professional Work, Professional Practice and Learning. In: Billett, Stephen / Harteis, Christian / Gruber, Hans (Hrsg.): International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning, Dordrecht: Springer Netherlands, S. 29–56.
https://doi.org/10.1007/978-94-017-8902-8_2
- Fasching, Helga (Hrsg.) (2019): Beziehungen in pädagogischen Arbeitsfeldern und ihren Transitionen über die Lebensalter, Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt.
<https://doi.org/10.25656/01:16873>
- Faust, Michael / Funder, Maria / Moldaschl, Manfred (Hrsg.) (2005): Die „Organisation“ der Arbeit. Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit 1, München: Rainer Hampp.
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-324454>
- Flick, Uwe (2011): Triangulation. Eine Einführung. 3. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
<http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-92864-7>

- Franz, Julia / Spatscheck, Christian / Rießen, Anne van (Hrsg.) (2024): Fachkräftemangel und De-Professionalisierung in der Sozialen Arbeit. Analysen, Bearbeitungsweisen und Handlungsstrategien. Theorie, Forschung und Praxis der Sozialen Arbeit 27, Opladen: Barbara Budrich.
<https://doi.org/10.3224/84743060>
- Friederich, Tina (2017): Professionalisierung frühpädagogischer Fachkräfte in Aus- und Weiterbildung. Eine pädagogisch-professionstheoretische Verortung, Weinheim: Beltz Juventa.
www.beltz.de/fachmedien/fruehpaedagogik/produkte/details/33989-professionalisierung-fruehpaedagogischer-fachkraefte-in-aus-und-weiterbildung.html
- Glänzel, Gunnar / Schmitz, Björn (2012): Hybride Organisationen – Spezial- oder Regelfall? In: Anheier, Helmut K. / Schröer, Andreas / Then, Volker (Hrsg.): Soziale Investitionen. Interdisziplinäre Perspektiven, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 181–203.
http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-94105-9_7
- Glaser, Barney G. / Strauss, Anselm L. (1967): The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research, New York: Aldine.
- Glaubitz, Friederike (2023): Subjektivierung von Arbeit zwischen Selbstverwirklichung und Selbstausbeutung, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-40806-0>
- Granovetter, Mark (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: American Journal of Sociology 91 (3), S. 481–510.
www.jstor.org/stable/2780199
- Grgic, Mariana (2020): Kollektive Professionalisierungsprozesse in der Frühen Bildung. Entwicklung des Mandats, der Lizenzierung und der beruflichen Mobilität im Zeitraum 1975 bis 2018 in Westdeutschland. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 72, Supplement 1, S. 197–227.
<https://doi.org/10.1007/s11577-020-00667-2>
- Hargreaves, Andy (1998): The emotional practice of teaching. In: Teaching and Teacher Education 14 (8), S. 835–854.
[https://doi.org/10.1016/S0742-051X\(98\)00025-0](https://doi.org/10.1016/S0742-051X(98)00025-0)
- Helsper, Werner / Tippelt, Rudolf (Hrsg.) (2011): Pädagogische Professionalität. Zeitschrift für Pädagogik, 57. Beiheft.
<https://doi.org/10.25656/01:7084>

- Hochschild, Arlie Russell (1983): *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley: University of California Press.
www.jstor.org/stable/10.1525/j.ctt1pn9bk (Neuaufgabe 2012)
- Hölzle, Christina (2017): *Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Instrumente. 2., vollständig überarbeitete Auflage*, Weinheim: Beltz Juventa.
www.beltz.de/fachmedien/sozialpaedagogik_soziale_arbeit/produkte/details/30565-personalmanagement-in-einrichtungen-der-sozialen-arbeit.html
- Hunger, Ina / Müller, Johannes (2016): Barney G. Glaser / Anselm L. Strauss: *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing Company: Chicago 1967, 271 S. (dt. *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*, Bern: Huber 1998, 270 S.). In: Salzborn, Samuel (Hrsg.): *Klassiker der Sozialwissenschaften. 100 Schlüsselwerke im Portrait*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 259–262.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-13213-2_59
- Kelle, Udo / Kluge, Susann (2010): *Konstruktion empirisch begründeter Typologien*. In: Kelle, Udo / Kluge, Susann (Hrsg.): *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 83–107.
https://doi.org/10.1007/978-3-531-92366-6_6
- Keller, Berndt / Seifert, Hartmut (Hrsg.) (2007): *Atypische Beschäftigung. Flexibilisierung und soziale Risiken. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung 81*, Berlin: edition sigma.
<https://doi.org/10.5771/9783845268682>
- Kißler, Leo / Greifenstein, Ralph (2004): *Hartz-Reform und Gesetze zu neuen Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. Arbeitspapier 93*, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-003183
- Kluczniok, Katharina / Grad, Tabea / Schneider, Marisa / Faas, Stefan (2024): *Expertise „Auswirkungen von Kindertagesbetreuung auf die kindliche Entwicklung“*, Berlin: pädquis-Stiftung.
www.fruehe-chancen.de/themen/qualitaetsentwicklung/auswirkungen-von-kindertagesbetreuung-auf-die-kindliche-entwicklung

- Klusemann, Stefan / Rosenkranz, Lena / Schütz, Julia / Bock-Famulla, Kathrin (2023): Professionelles Handeln im System der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung. Auswirkungen der Personalsituation in Kindertageseinrichtungen auf das professionelle Handeln, die pädagogischen Akteur:innen und die Kinder, Weinheim: Beltz Juventa.
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-291715>
- Kratzer, Nick (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung 48, Berlin: edition sigma.
www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-002735
- Krebs, Stephanie / Hasseler, Martina / Lietz, Anna Larina (2020): Der Einsatz von Leih- und Zeitarbeit in der Pflege – steigende Kosten, fehlende soziale und fachliche Akzeptanz, ausbleibende Einarbeitung und Kurzeinweisung. In: Das Gesundheitswesen 82 (12), S. e138–e146.
<https://doi.org/10.1055/a-1186-0482>
- Kuckartz, Udo (2014): Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 2. Auflage, Weinheim: Beltz Juventa.
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung, Opladen: Westdeutscher Verlag.
<https://doi.org/10.1007/978-3-322-97093-0>
- Meiner-Teubner, Christiane / Böwing-Schmalenbrock, Melanie / Olszenka, Ninja / Rauschenbach, Thomas (2024): Der KiTa-Fachkräftebedarf – eine Vorausberechnung bis zum Jahr 2035. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft 27 (6), S. 1421–1446.
<https://doi.org/10.1007/s11618-024-01279-8>
- Meuser, Michael / Nagel, Ulrike (2009). Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Pickel, Susanne / Pickel, Gert / Lauth, Hans-Joachim / Jahn, Detlef (Hrsg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 465–479.
https://doi.org/10.1007/978-3-531-91826-6_23
- Meyer, John W. / Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology 83 (2), S. 340–363.
<https://doi.org/10.1086/226550>
- Minssen, Heiner (2019): Arbeit in der modernen Gesellschaft. Eine Einführung, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-22358-8>

- Mintzberg, Henry (1983): Structure in Fives. Designing Effective Organizations, Eagewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Moldaschl, Manfred / Voß, G. Günther (Hrsg.) (2002): Subjektivierung von Arbeit. Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit, München: Rainer Hampp.
- Möllering, Guido (2006): Das Aufheben von Ungewissheit als Kern des Vertrauens: Just do it? MPIfG Working Paper 06/5, Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
<https://hdl.handle.net/10419/44308>
- Mooi-Reci, Irma / de Bruijn, Jeanne (2006): Transitional Labour Markets: Past, Present and Future Applications. TLM.NET Working Papers 32, Amsterdam: Vrije Universiteit.
<https://research.vu.nl/en/publications/transitional-labour-markets-past-present-and-future-applications/>
- Oevermann, Ulrich (2002): Professionalisierungsbedürftigkeit und Professionalisiertheit pädagogischen Handelns. In: Kraul, Margret (Hrsg.): Biographie und Profession, Bad Heilbrunn: Klinkhardt, S. 19–63.
- Otto, Hans-Uwe (2018): Profession. In: Böllert, Karin (Hrsg.): Kompendium Kinder- und Jugendhilfe. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 1251–1257.
https://doi.org/10.1007/978-3-531-19096-9_60
- Rosa, Hartmut (2016): Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. Berlin: Suhrkamp.
www.suhrkamp.de/buch/hartmut-rosa-resonanz-t-9783518298725
(Neuaufgabe 2019)
- Rosa, Hartmut (2020): Unverfügbarkeit. Berlin: Suhrkamp.
- Schäfer, Holger (2015): Die Zukunft der Zeitarbeit zwischen Re-Regulierung und qualitativer Weiterentwicklung. IW-Trends 1, Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.
www.iwkoeln.de/studien/holger-schaefer-die-zukunft-der-zeitarbeit-zwischen-re-regulierung-und-qualitativer-weiterentwicklung-216073.html
- Schäfer, Holger / Stettes, Oliver (2023): Zeitarbeiterbefragung – Zeitarbeit in der Pflegebranche. Kurzstudie, Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.
www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2023/2023-04-28-IW-Gutachten-BAPiGZ-Kurzstudie_final-WS-474.pdf

- Schildmann, Christina / Voss, Dorothea (2018): Aufwertung von Sozialen Dienstleistungen. Warum sie notwendig ist und welche Stolpersteine noch auf dem Weg liegen. Forschungsförderung Report 4, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/fpdf/HBS-006895/p_fofoe_report_004_2018.pdf
- Schmidt, Gert (2018): Arbeit und Gesellschaft. In: Böhle, Fritz / Voß, G. Günter / Wachtler, Günther (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Band 1: Arbeit, Strukturen und Prozesse, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 143–168.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-14458-6_4
- Schmucker, Rolf (2020): Arbeitsbedingungen in Pflegeberufen. Ergebnisse einer Sonderauswertung der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit. In: Jacobs, Klaus / Kuhlmei, Adelheid / Greß, Stefan / Klauber, Jürgen / Schwinger, Antje (Hrsg.): Pflege-Report 2019. Mehr Personal in der Langzeitpflege – aber woher? Berlin: Springer, S. 49–60.
https://doi.org/10.1007/978-3-662-58935-9_3
- Schütze, Fritz (1996): Organisationszwänge und hoheitsstaatliche Rahmenbedingungen im Sozialwesen. Ihre Auswirkung auf die Paradoxien des professionellen Handelns. In: Combe, Arno / Helsper, Werner (Hrsg.): Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 183–275.
- Seifert, Hartmut / Keller, Berndt (2011): Atypische Beschäftigung und soziale Risiken. Entwicklung, Struktur, Regulierung. Wiso-Diskurs, Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
<https://collections.fes.de/publikationen/ident/fes/08527>
- Sennett, Richard (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin: Berlin-Verlag.
- Star, Susan L. / Griesemer, James. R. (1989): Institutional Ecology, ‚Translations‘ and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley’s Museum of Vertebrate Zoology, 1907–39. In: Social Studies of Science 19 (3), S. 387–420.
<https://doi.org/10.1177/030631289019003001>
- Strehmel, Petra / Viernickel, Susanne (2022): Bundesweite Standards zur Betreuungsrelation in der Kindertagesbetreuung. Expertise im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Hamburg/Leipzig, 31.10.2022.
www.fruehe-chancen.de/fileadmin/user_upload/PDF-Dateien/AG_Fr%C3%BChe_Bildung_Bericht/Expertise_Betreuungsrelation_Strehmel_Viernickel_2023_BF.pdf

- Strotmann, Harald / Moczadlo, Regina (2025): Beschäftigungswirkungen der Zeitarbeit in Deutschland aus einzel- und gesamtwirtschaftlicher Perspektive. In: Schwaab, Markus-Oliver / Durian, Ariane (Hrsg.): Zeitarbeit und Personaldienstleistungen. Chancen – Erfahrungen – Herausforderungen, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 119–142.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-46525-4_8
- Suchman, Mark C. (1995): Managing legitimacy. Strategic and institutional approaches. In: The Academy of Management Review 20 (3), S. 571–610.
<https://doi.org/10.2307/258788>
- Tietze, Wolfgang (2008): Qualitätssicherung im Elementarbereich. In: Zeitschrift für Pädagogik, 53. Beiheft, S. 16–35.
www.pedocs.de/volltexte/2013/7267/pdf/Tietze_Qualitaetssicherung_im_Elementarbereich.pdf
- VBE – Verband Bildung und Erziehung (2022): Zeitarbeit in Kitas. Positionspapier des Verbandes Bildung und Erziehung, Berlin.
- Voß, G. Günter / Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50 (1), S. 131–158.
- Weber, Max (1922/1988): Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. 7. Auflage, Tübingen: Mohr.
- Weick, Karl E. (2001): Making sense of the organization, Chichester: Wiley-Blackwell.
- Wehrich, Margit / Dunkel, Wolfgang (2012): Interaktive Arbeit. Professionalisierungsoption semiprofessioneller Dienstleistungsberufe? In: Dunkel, Wolfgang / Wehrich, Margit (Hrsg.): Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen, Wiesbaden: Springer VS, S. 339–351.
https://doi.org/10.1007/978-3-531-19359-5_15
- Weimann-Sandig, Nina / Duderstadt, Mathias (2026): Flexibility or Fragility? Ambivalences of Temporary Agency Work in German Early Childhood Education and Care. In: Journal of Early Childhood Research (i. E.).
- Weimann-Sandig, Nina / Duderstadt, Mathias / Ritscher, Jonas (2025): Zeitarbeit in der Kindertagesbetreuung. Ergebnisse des ersten BeKit-Workshops.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24852.00645>

Weimann-Sandig, Nina / Weihmayer, Lena Sophie / Wirner, Lisa (2016):
Quereinstiege in Kindertagesbetreuung und Altenpflege. Ein
Bundesländervergleich. Study 335, Düsseldorf: Hans-Böckler-
Stiftung.
www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-006454

ISSN 2509-2359