

# Gute Arbeit in der Kindertageseinrichtung

## Herausforderungen und Konzepte

**Hattingen, 01./02. Juni 2015**

**Dr. Karola Köhling, Dr. Brigitte Micheel**

# Agenda

- Zentrale Fakten zum Arbeitsplatz Kita, zur Arbeitssituation und gesellschaftspolitischen Aspekten
- Kernelemente des Projektes KONTI
- Ausgewählte Ergebnisse
- Ausgewählte Handlungsfelder
  - Teilzeitbeschäftigung
  - Personalengpässe
  - Personalentwicklung und Karrierepfade
- Schlussfolgerungen

# Arbeitsplatz Kita

- Beruf Erzieher/in:  
anspruchsvolle Tätigkeit, die den ganzen Menschen und großen persönlichen Einsatz fordert (physische, psychisch/emotionale und geistig/kognitive Fähigkeiten)
- Kindertageseinrichtung:  
kommunikativer Arbeitsort in familiärer Atmosphäre mit kräftezehrenden Rahmenbedingungen (Geräuschkulisse, kindgerechtes Mobiliar etc.)
- Beschäftigungssituation:
  - Frauendomäne, also Mitarbeiterinnen, die auf ihre eigene familiäre Situation Rücksicht nehmen wollen/müssen, darum geprägt von Teilzeitbeschäftigung
  - Berufsanfänger/innen und neueingestellte Mitarbeiter/innen erhalten häufig, zumindest übergangsweise, einen befristeten Arbeitsvertrag
  - Relativ kleine Teams in der „normalen“ ein- bis dreigruppigen Einrichtung

# Veränderungen der Arbeitssituation

- Viel Bewegung im Bereich Bildung, Erziehung und Betreuung in den letzten Jahren
    - Ausweitung des Betreuungsangebotes: längere Öffnungszeiten, größere Altersspanne (U3)
    - Stärkung des Bildungsauftrags (Bildungsleitlinien der Länder für eine umfassende und fundierte Begleitung des Bildungs- und Entwicklungsprozesses jedes Kindes)
    - Wachsende Vielfalt der Bedürfnisse der Kinder und ihrer Familien: soziale Unterschiede, Migranten und Flüchtlinge etc.
- neue Aufgaben / Arbeitsfelder fordern neue Kompetenzen bei den Erzieherinnen, die mit eigenem Lernen und ggf. Umdenken verbunden sind

## Gesellschaftspolitischer Hintergrund

- Weiterhin wachsender Bedarf an Kinderbetreuung mit wachsenden Ansprüchen an das Berufsbild
  - Wenig gesellschaftliche Anerkennung im Vergleich zur hohen persönlichen Verantwortung, die Erzieher/innen tragen
  - Demografische Entwicklung, sinkendes Arbeitskräftepotential + geschilderte Arbeits(platz)situation
- Anzeichen von Fachkräftemangel als Folge dieser Entwicklungen? Sinkendes Interesse am Beruf und am Arbeitsplatz Kita? Aussteigerpotential?

# Das Projekt „Kontinuierliche Erwerbstätigkeit in der Kindertagesbetreuung“ (KONTI): Zielsetzung

- Untersuchung von Arbeitsplatzbedingungen und personalwirtschaftlichen Strategien, die attraktivitätssteigernde Wirkung haben können
- Neben Mitarbeiter/inne/n auch Träger als Zielgruppe:  
→ wichtigster Akteur als Anbieter von Kindertagesbetreuung und Personalverantwortlicher

## Fragestellung:

- Was tun Träger, um ihre Mitarbeiter/innen zu halten und zu binden?
- Was tun sie, um eine kontinuierliche Erwerbstätigkeit ihrer Beschäftigten in der Kindertageseinrichtung entlang deren Lebensverlaufs zu ermöglichen?
- Gibt es innovative Konzepte, die als Beispiele guter Praxis kommuniziert werden sollten?

# Das Projekt KONTI: Vorgehen und Umsetzung

- Qualitatives, exploratives Vorgehen
- Drei Interviewreihen (problemzentrierte, leitfadengestützte Interviews) in drei Bundesländern (NRW, BW, Thüringen) :
  - Reihe 1: Expertengespräche mit 23 Personalverantwortlichen
    - Themen: Personalsituation und Arbeitsbedingungen in den Kitas
  - Reihe 2: Telefoninterviews mit knapp 80 Erzieher/inne/n in Kitas (Berufseinsteiger, Familienphase, Ältere, Aussteigerinnen)
    - Themen: Motive der Berufswahl, Selbstbild, Arbeitszufriedenheit, Belastungsempfinden, berufliche Perspektiven
  - Reihe 3: Expertengespräche mit 15 Führungskräften
    - Themen: personalwirtschaftliche Handlungsfelder, Schnittstelle Kita/Träger, eigene Arbeitszufriedenheit, berufliche Perspektiven

# Ausgewählte Ergebnisse: Beschäftigtensicht – Erzieher/innen und Leitungskräfte



## Arbeitszufriedenheit - Belastungsempfinden

Hohes Maß an Arbeitszufriedenheit in beiden Gruppen :

- Team ist wichtige Ressource für die Funktionsfähigkeit der Kita: Eine gute Zusammenarbeit im Team, aber auch eine gute Zusammensetzung des Teams wirken entlastend. Die (Team-)Leitung übernimmt damit eine Schlüsselrolle für das „Wohlfühlen am Arbeitsplatz“.
- Aber → Es werden auch Belastungssituationen genannt:
  - personelle Unterbesetzung
  - unvorhersehbare Störungen im Tagesablauf
  - zu viele Anforderungen auf einmal
  - Schwierigkeiten und Konflikte im Team
  - ....

# Selbstwahrnehmung und -reflexion als Auslöser für Arbeitszufriedenheit bzw. Belastungsempfinden

- Hohe Bewertung von Sozialkompetenzen und grundlegenden Einstellungen bzw. Eigenschaften (Empathie, Gefühl für Kinder, Verständnis für Familien, Offenheit, Herzlichkeit, Flexibilität)
- Vergleichsweise selten werden Fachkompetenzen als Kriterium für eine „gute Erzieherin“ oder „gute Leitung“ genannt (bspw. Kenntnisse über kindliche Entwicklung oder Bildungsförderung)
- Wenig Unterschiede in der Selbstwahrnehmung zwischen Erzieher/inne/n und Leitungen, aber Belastung durch Zeitmangel verschärft sich in dieser Rolle

# Ausgewählte Handlungsfelder

Gute Arbeit in der Kita:

- Work-Life-Balance durch Teilzeitbeschäftigung
- Vermeidung von Personalengpässen
- Personalentwicklung und Karrierepfade

# Gute Arbeit in der Kita: Work-Life-Balance durch Teilzeitbeschäftigung

- Aktuelle Rahmenbedingungen
- Bewertung von Teilzeitarbeit
- Gestaltungsoptionen

# Aktuelle Rahmenbedingungen: Teilzeitbeschäftigung in der Kita

- Familienphase: Fast alle befragten Erzieherinnen mit eigenen Kindern, aber auch ein großer Teil der langjährig Beschäftigten, arbeiten in Teilzeit mit unterschiedlichem Stundenumfang
- Teilzeitbeschäftigung überwiegend verbunden mit dem Wunsch nach Beschäftigung am Vormittag und fehlender Flexibilität darüber hinaus
- Verlässlichkeit und ein gewisses Maß an Flexibilität auf beiden Seiten tragen sehr zur Zufriedenheit bei. Ist dies nicht der Fall, wird das als sehr belastend empfunden. Beschäftigte, die ein Arbeitszeitkonto nutzen können, sind besonders zufrieden
- Das aus der Teilzeitbeschäftigung resultierende Konfliktpotential in den Teams und die zusätzliche Belastung der Vollzeitbeschäftigten werden wahrgenommen  
Probleme aus Sicht der VZ-Beschäftigten → Übernahme unliebsamer Arbeiten und Arbeitszeiten, Kompensation von unvorhergesehenen und z. T. längerfristigen Personalausfällen, bis eine Vertretungslösung gefunden ist
- Übernahme von Leitungsfunktionen (teilweise auch Gruppenleitung) in Teilzeit wird (in Westdeutschland) von fast allen Trägern abgelehnt

# Bewertung von Teilzeitarbeit

## Vorteile durch Teilzeit für Träger und/oder Mitarbeiter/innen:

- Mehr Personal / mehr Vielfalt im Team / Aufgabenverteilung auf mehr Schultern/ weniger Krankheitsausfallstunden
- Fördert eine bessere Vereinbarkeit und Flexibilität
- Durch „kleine Teilzeit“ gezielte Angebote und schnellere Berufsrückkehr
- Kürzere Dienste führen zu geringerer Belastung Einzelner

## Nachteile durch Teilzeit für Träger und/oder Mitarbeiter/innen:

- erfordert höheren Regelungsaufwand
- erfordert ein gutes Kommunikationssystem
- Wenig Ideen, wie mit der Problematik besser umgegangen werden kann

→ Träger benötigen Arbeits(zeit)modelle, die eine Balance zwischen den Interessen des Trägers und den unterschiedlichen Beschäftigteninteressen ermöglichen;

Einrichtungen brauchen ggf. Unterstützung bei der Dienstplangestaltung

## Gestaltungsoptionen für Teilzeitarbeit

- Klare Regelungen mit dem Ziel: Balance zwischen den betrieblichen Interessen und den Wünschen der voll- und teilzeitbeschäftigten Mitarbeitenden
  - Grundsätzliche Regelungen:  
z.B. Stellenbeschreibungen, Service- und Öffnungszeiten sowie Lage der Teilzeit
  - Festlegung verschiedener Arbeitszeitmodelle mit unterschiedlichen Zeitfenstern, auch kleine Teilzeiten für Sonderaufgaben möglich (Berufsrückkehrer/innen)
  - Für Gruppendienste und Leitungsfunktionen möglich
- Organisatorische Unterstützung notwendig:
  - z.B. Leitungsschulung zur Dienstplangestaltung, familienunterstützende Maßnahmen für Mitarbeitende, Clearing in strittigen Fällen durch kommunale Servicestelle

# Gute Arbeit in der Kita: Vermeidung von Personalengpässen

- Aktuelle Rahmenbedingungen
- Praktizierte Instrumente
- Gestaltungsoptionen



# Rahmenbedingungen für Schwankungen im Personalbedarf / nicht planbaren Personalengpässen

## Träger: Notwendigkeit des Ausgleichs von Schwankungen im Personalbedarf

- jährlich wegen der Jugendhilfeplanung / Entwicklung des Betreuungsbedarfs
  - Länderspezifisch unterschiedlicher Umgang mit der jährlichen Personalanpassung
- unterjährig wegen unvorhersehbarer, nicht planbarer und längerfristiger Personalausfälle
  - Erkrankungen
  - Schwangerschaften inkl. Beschäftigungsverbot

→ Probleme bei der unterjährigen Stellenbesetzung

# Mobilisierung von Personalreserven: praktizierte Instrumente

## Träger: Umgang mit kurzfristigem Personalausfall

- Aufstockung von Teilzeitstellen
- befristete Neueinstellungen bzw. Vertretungskräfte
- Bewerber-Rankingliste (Bewerbervorrat)
- Einstellung auf Vorrat
- Springerpools für Kurzzeit-Erkrankungen bzw. bis zu einer Neueinstellung
- Depotstunden
- Flexible Arbeitszeiten / Arbeitszeitkonten
- Unterstützung der Teams durch:
  - Einsatz von Jahrespraktikant/inn/en
  - Akquise von Projektmitteln, aus denen zusätzliche Stellen finanziert werden können
- Zeit- und Leiharbeit zur Bildung von Flexibilitätsreserven wenig akzeptiert

# Gestaltungsoptionen: Flexible Arbeitszeiten / Einsatz von Arbeitszeitkonten

- Flexible Arbeitszeiten und der Einsatz von Arbeitszeitkonten (Jahresarbeitszeit) – in der Kindertageseinrichtung bislang unüblich, aber → einige Praxisbeispiele belegen Möglichkeit und Funktionsfähigkeit des Instruments Arbeitszeitkonten
- Einsatz der Instrumente sinnvoll zur besseren Nutzung der Flexibilitätsreserve von Voll- und Teilzeitkräften und zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

# Gute Arbeit in der Kita: Personalentwicklung und Karrierepfade

- Aktuelle Rahmenbedingungen
- Praktizierte Instrumente
- Gestaltungsoptionen

## Aktuelle Rahmenbedingungen: Kaum kompetenzorientierter Personaleinsatz

- Großes Interesse der Beschäftigten, persönliche Fähigkeiten und Stärken einbringen zu können, die z.B. über Fort- und Weiterbildungen erworben wurden, aber kaum entsprechende Möglichkeiten
- Viele Erzieher/innen möchten auch in ihrer weiteren beruflichen Zukunft mit Kindern arbeiten – „aber nicht nur“, Interesse an Kombinationslösungen („bspw. 50 % Arbeit in der Gruppe und 50 % Fortbildungstätigkeit“)

Aber → Ansätze zur systematischen Erfassung zusätzlich erworbener Fähigkeiten und Kompetenzen gibt es nur vereinzelt, nur selten gezielt gruppen- oder gar einrichtungsübergreifender Personaleinsatz, z. B. für bestimmte Sonderaufgaben

## Personalentwicklung: praktizierte Instrumente

- Bei sehr wenigen Trägern gibt es aufgrund der begrenzten Aufstiegsmöglichkeiten „ein paar Funktionen, die man versucht, selber zu erfinden“:  
Beauftragte, Koordinatorinnen, Sprecherinnen, z.B. für Qualität, Inklusion, Bildungsbereiche, Bewegungsförderung, Medienkompetenz
- Manchmal gibt es dafür eine Zulage

# Gestaltungsoptionen: Karrierepfade jenseits des hierarchischen Aufstiegs

Kompetenzorientierter Personaleinsatz ist zentraler Faktor für die Bewertung dessen, was als „gute Arbeit“ empfunden wird, stärkt damit die eigene Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation, deshalb  
→ Entwicklung von „Fachkarrieren“ (statt bzw. neben „Führungskarrieren“) als mögliches personalwirtschaftliches Instrument im Sinne eines kompetenz- und ressourcenorientierten Personaleinsatzes

Ziele im Sinne der Personalbindung:

- motivationsfördernde Arbeitsgestaltung
- Entwicklung von Aufgabenfeldern für ältere oder leistungsverminderte Beschäftigte
- Entwicklung von zusätzlichen Aufstiegsmöglichkeiten jenseits der Leitungsposition

# Schlussfolgerungen: Gute Arbeit in der Kita → durch gute Führung!

- Sie ist entscheidende Position für die Gestaltung guter Arbeit in der Kita
- Personaleinsatz, Dienstplangestaltung, Personalführung, Personalentwicklung sind Beispiele für Handlungsfelder in ihrem Zuständigkeitsbereich, in denen sie durch eigene Steuerung die Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeiter/innen positiv beeinflussen kann
- Sie kann eine lebenslagen- und ressourcenorientierte Personalpolitik in ihrem Kinderbetriebsbetrieb betreiben!



# Profilierung und Professionalisierung der Leitungstätigkeit

- Schärfung des Selbstbildes und der Selbstwahrnehmung
  - Aufgabenbeschreibungen der Leitungstätigkeit
  - Professionelle Beratung: Supervision und Coaching von Leitungen und Teams, Personalentwicklung und Fortbildung
- Personal- und Einrichtungscontrolling
  - Monitoring der Einrichtungen:  
z.B. Mitarbeiterbefragungen mit einrichtungsbezogener Auswertung, Zielvereinbarungen, Fehlzeitenvergleiche, Zielvereinbarungen mit der Leitung bei Problemen
- Unterstützung älterer Leitungen
  - Delegation von klar definierten Aufgaben an Mitarbeiter/innen (Funktionsstellen)
  - Schaffung von Stellvertretungen bzw. zweite Leitungsstelle
  - Organisation einer reibungslosen Stabübergabe: Erfahrungswissen sichern!

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

## Projektleitung:

PD Dr. Sybille Stöbe-Blossey

Fon: +49-203-379-1805; sybille.stoebe-blossey@uni-due.de

## Projektteam:

E. Katharina Klaudy

Fon: +49.203-379-1837; katharina.klaudy@uni-due.de

Dr. Karola Köhling

Fon: +49-203-379-1839; karola.koehling@uni-due.de

Dr. Brigitte Micheel

Fon: +49-203-379-1342; brigitte.micheel@uni-due.de

Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ)

an der Universität Duisburg-Essen

Forschungsabteilung

Bildung und Erziehung im Strukturwandel (BEST)

Lotharstr. 65

47048 Duisburg