

Das Projekt KONTI

**Ausgewählte Handlungsfelder
für nachhaltige Personalstrategien**

Duisburg, 16. Juni 2015

**PD Dr. Sybille Stöbe-Blossey, E. Katharina Klaudy,
Dr. Karola Köhling, Dr. Brigitte Micheel**

Agenda

- Kernelemente des Projektes
Kontinuierliche Erwerbstätigkeit in der Kinderbetreuung
(KONTI)

Ausgewählte Themen:

- Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit
- Belastungen am Arbeitsplatz
- Überforderungstendenzen
- Lebensphasenorientierung
- Führung und Leitung

Gesellschaftspolitischer Hintergrund (1): 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 oft Mitarbeiter/innen, die auf ihre eigene familiäre Situation Rücksicht nehmen wollen/müssen
 - Berufsanfänger/innen und neueingestellte Mitarbeiter/innen erhalten häufig, zumindest übergangsweise, einen befristeten Arbeitsvertrag
 - Relativ kleine Teams in der „normalen“ ein- bis dreigruppigen Einrichtung

Gesellschaftspolitischer Hintergrund (2): 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 erweiterte Kompetenzen, die mit eigenem Lernen und ggf. Umdenken verbunden sind

Gesellschaftspolitischer Hintergrund (3): Zukunftsaussichten

- Weiterhin wachsender Bedarf an Kinderbetreuung mit wachsenden Ansprüchen an das Berufsbild
- Massiver Anstieg der Arbeitsbelastungen in der Kita
- Wenig gesellschaftliche Anerkennung im Vergleich zur hohen persönlichen Verantwortung, die Erzieher/innen tragen
- Demografische Entwicklung, sinkendes Arbeitskräftepotenzial und geschilderte Arbeits(platz)situation
- Anzeichen von Fachkräftemangel als Folge dieser Entwicklungen? Sinkendes Interesse am Beruf und am Arbeitsplatz Kita? Aussteigerpotenzial?
- Ruf nach personalwirtschaftlichen Instrumenten und Strategien, die geeignete Lösungsansätze liefern

Ziele des Projekts „Kontinuierliche Erwerbstätigkeit in der Kindertagesbetreuung“ (KONTI):

- Untersuchung von Arbeitsplatzbedingungen und personalwirtschaftlichen Strategien, die eine kontinuierliche Erwerbstätigkeit fördern
- Neben Mitarbeiter/inne/n auch Träger als Untersuchungsgegenstand:
→ wichtigster Akteur als Anbieter von Kindertagesbetreuung und Personalverantwortlicher

Fragestellung:

- Was sind zentrale Motive und Probleme aus der Sicht der Beschäftigten?
- Was tun Träger, um eine kontinuierliche Erwerbstätigkeit ihrer Beschäftigten in der Kindertageseinrichtung entlang des Lebenslaufs zu ermöglichen?
- Gibt es innovative Instrumente und personalpolitische Konzepte, die als Beispiele guter Praxis kommuniziert werden könnten?

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, Aussteiger/innen)
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 und Handlungsfelder

- Befunde
- Lösungsansätze
- Praxisbeispiele

Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation

Erzieher/innen und Leitungskräfte : Arbeitszufriedenheit

Hohes Maß an Arbeitszufriedenheit in beiden Gruppen :

- persönlich befriedigendes Arbeitserleben: „Es ist schön, macht Spaß mit Kindern zu arbeiten.“ Fast alle würden Beruf noch einmal wählen, nur vereinzelt Wunsch nach grundsätzlicher beruflicher Veränderung.
- Alle fühlen sich am Arbeitsplatz (zumindest meistens) wohl.
- Das Team als 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“.
- Hohe Zufriedenheit mit der Arbeitszeitgestaltung: weitgehende Rücksichtnahme auf die familiäre Situation
- Unterschiedliche Einschätzung der Entlohnung – aber für die meisten spielt die Bezahlung nicht die entscheidende Rolle mit Blick auf die Arbeitszufriedenheit.

Erzieher/innen und Leitungskräfte: Arbeitsmotivation und berufliche Zukunft

- Großes Interesse der Beschäftigten, persönliche Fähigkeiten und Stärken einbringen zu können, die z. B. über Fort- und Weiterbildungen erworben wurden
- 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“)
- Kompetenzorientierter Personaleinsatz ist ein zentraler Faktor für die Bewertung dessen, was als „gute Arbeit“ empfunden wird, und stärkt damit die eigene Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation

Lösungsansätze: praktizierte Instrumente

- Ansätze zur systematischen Erfassung zusätzlich erworbener Fähigkeiten und Kompetenzen gibt es nur selten
- Ebenso selten ist ein gezielt gruppen- oder gar einrichtungsübergreifender Personaleinsatz, z. B. für bestimmte Sonderaufgaben
- (Teil-)Offene Arbeit mit Funktionsbereichen sind dabei eher geeignet als traditionelle Gruppenarbeit
- Die wenigen Aufstiegsmöglichkeiten in der Kita werden von vielen Personalverantwortlichen bedauert. Trotzdem nehmen sich nur wenige dieses Themas an.
- Bei einzelnen 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

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

Aber: Tarifliche Bewertung? Auswirkungen auf die Teams?

Belastungen am Arbeitsplatz

Belastungsempfinden der Beschäftigten

Insgesamt fühlen sich nahezu alle Befragten den Anforderungen an ihre Arbeit (meistens) gewachsen.

Es werden auch Belastungssituationen genannt:

- personelle Unterbesetzung:
 - führt zur Unzufriedenheit, wenn eigene Planungen/Abläufe betroffen werden
 - verursacht Stress
 - behindert die Qualität der Arbeit
- unvorhersehbare Störungen im Tagesablauf
- zu viele Anforderungen auf einmal
- Veränderungen durch (zu viele) neue Anforderungen, durch Mitarbeiterwechsel, durch neue Kinder in der Gruppe
- Schwierigkeiten und Konflikte im Team, manchmal Generationenkonflikte

Belastungssituationen von Leitungen

- Wenige Unterschiede im Vergleich zum Belastungsempfinden der Erzieher/innen
- Zeitmangel verschärft sich in dieser Rolle
 - Extremer Anstieg von Verwaltungsaufwand bindet zeitliche Ressourcen
 - Negative Auswirkungen auf:
Teamführung, Anleitung, Beratung, pädagogisch-konzeptionelle Entwicklungsarbeit, Vorbereitung der pädagogischen Arbeit
 - Stresssituationen verschärfen sich, wenn Leitung gar nicht oder nur zum Teil für ihre Funktion freigestellt ist

Schwankungen im Personalbedarf / nicht planbare 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

Lösungsansätze: praktizierte Instrumente

Mobilisierung von Personalreserven

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

Gestaltungsoptionen: Flexible Arbeitszeiten / Einsatz von Arbeitszeitkonten

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

Überforderungstendenzen

Motivation und Selbstbild

- Zentrales Motiv für die Ausbildung zur Erzieherin: „mit Kindern arbeiten“
- Hohe Bewertung von Sozialkompetenzen und grundsätzlichen 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 Entwicklung, Bildungsförderung).
- Wenig Unterschiede in der Selbstwahrnehmung zwischen Erzieher/inne/n und Leitungen, aber Belastung durch Zeitmangel verschärft sich in dieser Rolle

Auswirkungen auf die Gesundheit

- Mangelndes Verständnis von Professionalität bei Erzieher/innen und Leitungen? Und damit Auslöser für Überforderungstendenzen?
 - Praxisbeispiel „GesA“ – Gesund Arbeiten
- Profilierung und Professionalisierung durch die Arbeit an der eigenen Haltung und Einstellung zum Beruf

Ziel: Stressvermeidung!

Work-Life-Balance in der Kita

Beispiele für Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie / Beruf und Pflege

- Bei allen Trägern ist eine Reduzierung der Stunden möglich
 - Umfang der Reduzierung ist sehr unterschiedlich
 - Nachteil: Ver- oder behindert die Übernahme der Leitungsfunktion
- Konzepte zur Vereinbarkeit sind wenig verbreitet

Bsp.: Garantie der Berücksichtigung aller Zeitwünsche und garantiertes Kinderbetreuungsangebot bei einem Jahr Familienphase

 - Die meisten Träger beschränken sich auf die Gesetzesanwendung
 - Häufige persönliche Gespräche mit Aushandlung individueller Lösungen
 - Berücksichtigung persönlicher Wünsche bei der Dienstplangestaltung wird in der Regel angestrebt
 - Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege sind sehr selten

Vereinbarkeit durch Teilzeitbeschäftigung

- Fast alle befragten Erzieherinnen mit eigenen Kindern, aber auch ein großer Teil der langjährig Beschäftigten, arbeitet in Teilzeit mit unterschiedlichem Stundenumfang.
- Teilzeitbeschäftigung ist 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.
- Konfliktpotenzial in den Teams durch zusätzliche Belastung der Vollzeitbeschäftigten.
- Übernahme von Leitungsfunktionen (teilweise auch Gruppenleitung) in Teilzeit wird (in Westdeutschland) von fast allen befragten 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, Leitung und/oder Team:

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

Lösungsansätze: Gestaltungsoptionen für Teilzeitarbeit

- Träger benötigen geeignete Arbeits(zeit)modelle für Teilzeitarbeit
- Entwicklung klarer Regelungen mit dem Ziel: Balance herstellen zwischen den betrieblichen Interessen und den Wünschen der voll- und teilzeitbeschäftigten Mitarbeiter/innen
- Einrichtungen brauchen ggf. Unterstützung bei der Dienstplangestaltung

Führung und Leitung

Leitung einer Kindertageseinrichtung: Leitungsverständnis / Befunde 1

- Mehrheitlich nur vage Aussagen zu generellen Leitungsaufgaben, vages Selbstbild.
- Unterschiedliche Verortung der Leitung im Team. Vom normalen Teammitglied im Sinne von *„... ich bin Kollegin und fertig“* bis zu *„Leiterin zu sein, bedeutet für mich nicht 'nur' ein Teammitglied zu sein“*.
- Leitungen sehen sich zuständig für das Wohlfühlen am Arbeitsplatz, eine gute Zusammenarbeit im Team und ein positives Arbeitsklima durch
(privaten und fachlichen Austausch, Gesprächsbereitschaft, Interesse an den Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen, Schaffung vieler Austauschmöglichkeiten, Beratung, Unterstützung, Feedback, persönliche Anerkennung und Wertschätzung)

Leitung einer Kindertageseinrichtung: Leitungsverständnis / Befunde 2

- Eigene Einschätzung: Soziale Kompetenzen als Kernqualifikationen für Leitung
- Häufig Übernahme von Springerdiensten bei Personalengpässen
- Wenige Leitungen fühlen sich explizit für die Gestaltung eines ‚attraktiven Arbeitsplatzes‘ für ihre Mitarbeiter/innen zuständig; nur vereinzelt wird ein umfassendes, professionelles Leitungsverständnis beschrieben:

„Meine Aufgabe sehe ich darin, dass ich ein guter Chef bin, nicht der beste Fachmann für die Pädagogik, sondern der Vorgesetzte, der für die Rahmenbedingungen einsteht und der, der die Arbeitsbedingungen schafft: der das Haus gut nach außen repräsentiert und eine gute Personalauswahl trifft und der, der gute Vereinbarungen im Haus trifft, um gut arbeitsfähig zu sein“.

Motive für die Übernahme der Leitungsposition

- In der Mehrheit erfolgte die Leitungsübernahme ohne spezielle persönliche Motivation. Auslöser und/oder Befürworter waren vor allem Personen im persönlichen oder beruflichen Umfeld.
- In zwei Fällen akademische Ausbildung, allerdings verfügen einige andere über Zusatzqualifikationen neben der Erzieherausbildung.
- Nur bei einem kleinen Teil bewusste und gezielte Entscheidung
 - Neue Herausforderungen, Verantwortung, Handlungs- und Gestaltungsspielraum
 - Unterforderung im Gruppendienst
 - Eigener Führungsanspruch, eigenes Führungsverständnis
 - Wunsch zur Arbeit mit Erwachsenen

Gestaltungsoptionen: Profilierung und Professionalisierung

- 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 und eine angeregte und anregende Diskussion in den Arbeitsgruppen!

Projektleitung:

Sybille Stöbe-Blossey

Projektteam:

E. Katharina Klaudy, Karola Köhling, Brigitte Micheel