

Nachhaltige Personalwirtschaft für Kindertageseinrichtungen

Ökologie der Arbeit war das Thema des letzten Jahrbuchs: »Ihm liegt ein weiter Begriff von Arbeitsökologie zugrunde, der betriebliche, aber auch soziale und naturbedingte Aspekte der Verausgabung und Regeneration des menschlichen Arbeitsvermögens umfasst und in politische Gute-Arbeit-Strategien einbindet.« So stand es in der Einleitung dieses Jahrbuchs geschrieben. Damit wurde die Perspektive der Guten Arbeit um die eines sozial-ökologischen Umbaus erweitert. Die Dringlichkeit für solch eine Erweiterung ergibt sich aus dem Umstand, dass die Destabilisierung unseres Öko-Systems, die Grundlage unseres Lebens unumkehrbar zu werden droht. Dieser Dringlichkeit widmen sich diverse Beiträge im Jahrbuch 2018 sowie der Beitrag von Pickshaus und Waclawczyk in diesem Band. Zudem sind für die Ökologie und die Gute Arbeit die von den Beschäftigten als vordringlich bewerteten Problemen zentral. Und diese sind in erster Linie der Arbeitsstress und damit einhergehende zunehmende psychische Belastungen.

»Ökologie meint Sorgfalt im Umgang mit knappen Gütern, der Terminus steht für nachhaltiges Wirtschaften und die vorausschauende Beachtung der Wechselbeziehungen zwischen Mensch und Natur, für rücksichtsvolles und schonendes Handeln, für Generationengerechtigkeit und Umsichtigkeit.« – so Lothar Schröder im Jahrbuch mit dem Schwerpunkt »Ökologie der Arbeit« (2018, S. 196). Es geht darum, Arbeit und Ökologie produktiv zusammen zu denken. Eine ökologische Perspektive auf Arbeit betrachtet nicht nur Leistung, Verausgabung von Arbeitskraft, sondern mindestens auch den auslösenden Bedarf. Vor diesem Hintergrund sind unter anderen die demografische Entwicklung sowie die Belastungen der Arbeitenden heute wichtige Öko-Faktoren von Arbeit. Im folgenden Beitrag werden diese Faktoren in einem bedeutsamen gesellschaftlichen Tätigkeitsfeld, der Bildung, Betreuung und Erziehung von Kindern, beleuchtet.

Die Anforderungen an das Personal in Kindertageseinrichtungen – und damit auch an die Personalwirtschaft – sind in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen. Einerseits wird ein erheblicher gesellschaftlicher Bedarf nach einer qualitativen wie auch quantitativen Weiterentwicklung der Kindertagesbetreuung wahrgenommen, andererseits ist das Arbeitsfeld durch einen in wachsendem Maße spürbaren Fachkräftemangel gekennzeichnet, der

Gute Arbeit: Aufgaben und Konflikte

bei vielen Trägern zu Engpässen führt. Die demografische Entwicklung verstärkt die Notwendigkeit, nachhaltige personalwirtschaftliche Strategien für die Kindertagesbetreuung zu entwickeln und umzusetzen, um nicht nur Fachkräfte zu gewinnen, sondern sie auch langfristig in diesem Arbeitsfeld zu halten. Vor diesem Hintergrund förderte die Hans-Böckler-Stiftung von 2013 bis 2015 die Studie »Kontinuierliche Erwerbstätigkeit in der Kindertagesbetreuung« (»KONTI«) am Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen (Klaudy et al. 2016). Einige zentrale Ergebnisse dieser Studie werden im Folgenden zusammengefasst und mit Schlussfolgerungen für die (Weiter-)Entwicklung einer nachhaltigen Personalwirtschaft verbunden.

Nachhaltige Personalwirtschaft zur Förderung von kontinuierlicher Erwerbstätigkeit in der Kindertagesbetreuung

Ziel der KONTI-Studie war es zu untersuchen, wie nachhaltige personalwirtschaftliche Konzepte für Kindertageseinrichtungen ausgestaltet werden müssen, um den demografischen Herausforderungen angemessen zu begegnen und eine kontinuierliche Erwerbstätigkeit der Beschäftigten in Kindertageseinrichtungen zu fördern. Aufbauend auf 23 persönlichen Interviews mit Personalverantwortlichen von unterschiedlichen Kita-Trägern in Baden-Württemberg, Thüringen und Nordrhein-Westfalen wurden 75 leitfadengestützte Telefoninterviews mit Erzieher/innen geführt. Dabei wurde das Ziel verfolgt, die Bedürfnisse, die Probleme und die Wünsche der Beschäftigten in unterschiedlichen Lebensphasen zu erfassen.

Die Untersuchungsergebnisse zeigen ein hohes Maß an intrinsischer Motivation und an inhaltlicher Identifikation der Beschäftigten mit ihrem Beruf und ihrer Tätigkeit. Deutlich wurde jedoch auch, dass eine zu hohe Arbeitsbeanspruchung besonders dann empfunden wird, wenn Rahmenbedingungen dazu führen, dass die Arbeit nicht in der selbst gewünschten Qualität erledigt werden kann. Schwankungen im Personalbedarf einerseits und im Personalbestand andererseits sind dabei ein zentrales Problem, so dass dem Personaleinsatz und dem Zeitmanagement eine besondere Bedeutung zukommt. Ressourcen zum Umgang mit Belastungen ergeben sich für die Beschäftigten vor allem aus der Arbeit im Team und der Möglichkeit, ihre inhaltlichen Kompetenzen einsetzen und weiterzuentwickeln.

Belastungen am Arbeitsplatz durch steigende Anforderungen bei knappen Ressourcen

Die frühkindliche Bildung hat in den vergangenen Jahren eine steigende gesellschaftliche Aufmerksamkeit erfahren. Damit einher geht eine qualitative und quantitative Ausweitung der Anforderungen an die Beschäftigten. Dazu

zählen bspw. der Ausbau der U3-Betreuung (Betreuung von Kindern unter drei Jahren) sowie von Ganztagsangeboten und die Umsetzung von Bildungsleitlinien, die den Stellenwert frühkindlicher Bildungsprozesse und die Übergangsgestaltung vom Kindergarten in die Grundschule hervorheben und neue Formen der Beobachtung, Dokumentation und Entwicklungsbegleitung für jedes Kind und eine intensiviertere Zusammenarbeit mit den Eltern erfordern. Weiterhin ist eine – von den einzelnen Bundesländern in unterschiedlicher Weise politisch geforderte und geförderte – Funktionserweiterung von Kindertageseinrichtungen als Zentren für Kinder und Familien und als niedrigschwellige Instanz zur Bündelung von Beratungs- und Familienbildungsangeboten im Sozialraum zu beobachten.

Nicht selten sind Erzieher/innen angesichts gesellschaftlicher Entwicklungen und veränderter Erwartungen von Rollenunsicherheit und -konflikten betroffen. Wichtig ist dieser Aspekt vor allem vor dem Hintergrund arbeitspsychologischer Erkenntnisse, da das Rollenverständnis und die Haltungen Auswirkungen auf einen konstruktiven Umgang mit den eigenen Belastungen und auf die Wahrnehmung der Arbeitsbeanspruchung haben. Neben Personal- und Zeitmangel wird ein hoher Geräuschpegel als besonders belastend empfunden (BGW/DAK 2001; Fuchs/Trischler 2008; Fuchs-Rechlin 2007; Voss/Viernickel 2013; zusammenfassend Hirsch 2011: 109f.). Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes werden zunehmend als Problem erkannt (Rudow 2007).

Belastungsfaktoren aus Sicht der Beschäftigten

Die nachfolgende Darstellung berücksichtigt die Gesprächsergebnisse aus den telefonischen Interviews mit 19 Berufseinsteiger/innen (maximal zwei Jahre Berufserfahrung), 20 Beschäftigten in der Familienphase, 18 langjährig Beschäftigten und 18 Berufsaussteiger/innen. Dabei kristallisieren sich folgende Belastungsfaktoren heraus:

- Als zentrale Bedingungen, die sowohl die Qualität der Angebote als auch Zufriedenheit mit der Arbeit beeinflussen, werden von großen Teilen aller befragten Beschäftigten der Personalschlüssel und die Größe der Gruppen (bzw. die Anzahl der von einer Fachkraft zu betreuenden Kinder) genannt. Dabei wird meistens zwischen generellem Personalmangel, zum Beispiel durch Unterbesetzung oder einen zu geringen Personalschlüssel, und anderweitigen Personalausfällen, etwa durch Krankheit, Schwangerschaften, Urlaub oder Fortbildungen unterschieden. Häufig vorkommende Beeinträchtigungen durch kurzfristige Personalausfälle werden als besonders belastend angesehen. Stress und Unzufriedenheit sind bei Beschäftigten vor allem dann die Folge, wenn eigene Planungen davon betroffen sind –

Gute Arbeit: Aufgaben und Konflikte

wenn also beispielsweise ein Projekt mit einer Kindergruppe nicht durchgeführt werden kann, weil sie Kolleg/innen vertreten müssen.

- Zu große Gruppen (bzw. eine zu große Anzahl von zu betreuenden Kindern) werden vor allem von jüngeren Mitarbeiter/innen als Problem beschrieben. Sie fühlen sich überfordert und können dann häufig den eigenen Ansprüchen nicht gerecht werden. So wird beispielsweise sehr viel Zeit und Energie für die Bewältigung von Alltagssituationen benötigt, zum Beispiel beim Anziehen der Kinder oder Zähneputzen nach den Mahlzeiten. Der entstehende Eindruck, »keine Zeit (mehr) für die Kinder zu haben«, kann zu Unzufriedenheit mit der eigenen Arbeit führen.
- Die meisten befragten Erzieher/innen (ohne Berufseinsteiger/innen) geben an, dass Arbeitsbelastungen im Zeitverlauf zugenommen hätten: »Es muss immer mehr, immer mehr, immer schneller, immer besser sein.« Als Faktoren für den Belastungsanstieg werden zum einen die Zunahme konzeptioneller Aufgaben, wie die Bildungsbeobachtung und -dokumentation sowie die jährlichen Entwicklungsgespräche, genannt. Angesprochen werden aber auch Aspekte der Arbeitsorganisation, etwa zunehmende Schichtdienste, ein unzureichender Personal-Kind-Schlüssel oder das »Stunden auffangen« bei Personalausfall sowie allgemein eine Zunahme an administrativen Aufgaben, die Zeit in Anspruch nimmt, welche bei der Arbeit mit den Kindern fehlt. Auch die Betreuung immer jüngerer Kinder (U3), die veränderte Anforderungen mit sich bringt, führt zu einem Anstieg an Belastungen.

Einige langjährig Beschäftigte geben an, dass die Ansprüche von Seiten der Eltern und der Wunsch, dass »die Erzieherin alles regelt«, über die Jahre immer mehr zugenommen haben: »Sie fordern, fordern, fordern« und »sehen nur noch ihr eigenes Kind und nicht mehr, dass es auch noch andere Kinder in der Gruppe gibt.« Als eine Ursache wird von einer Befragten angemerkt, dass »viele Eltern mit der Erziehung völlig überfordert sind«. Während langjährig Beschäftigte Strategien zum Umgang mit Anforderungen durch Eltern entwickelt haben, werden die Ansprüche der Eltern von jüngeren Erzieher/innen häufig als starke Belastung wahrgenommen. Beschäftigte in der Familienphase geben hingegen an, dass sie durch eigene Kinder eine deutlich verbesserte Position gegenüber den Eltern bekommen haben.

Als Ergebnis der Anforderungen wird ein Anstieg physischer Beeinträchtigungen beschrieben. Selbst bei den Berufseinsteiger/innen gibt über die Hälfte der Befragten berufsbedingte Gesundheitsprobleme an, vor allem häufige Infekte, aber auch schon Rückenprobleme. Bei den anderen Befragtengruppen wirken sich bspw. eine wenig ergonomische Möblierung, das Heben und Tragen von Kindern, ein hoher Lärmpegel, in Einzelfällen auch Kon-

flikte oder Mobbing auf das physische und psychische Wohlbefinden aus. Die personelle Unterbesetzung spielt eine weitere erhebliche Rolle, da Sorge besteht, der Anforderung zur Aufsichtspflicht nicht ausreichend nachkommen zu können. Die meisten Befragten sind daran interessiert, etwas für ihre Gesundheit zu tun. Viele geben an, mehr oder weniger regelmäßig Sport zu treiben, um gesundheitliche Probleme zu reduzieren bzw. fit zu bleiben. Es wird ein großer Wert auf Entspannung und Freizeitbeschäftigung »zum Abschalten« gelegt. Gezielte Angebote von Seiten ihrer Arbeitgeber zur Gesundheitsförderung und zum Umgang mit Stress gibt es nur für wenige Befragte. Das Engagement für die Gesundheit findet im Wesentlichen im Privatbereich statt.

Die Arbeitszeit

Die meisten befragten Erzieher/innen sind mit ihren Arbeitszeiten zufrieden. Von den Teilzeitbeschäftigten wird als Vorteil eine gewisse Zeitflexibilität angeführt, welche auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützt. Einige der befragten vollzeitbeschäftigten Berufsanfänger/innen und langjährig Beschäftigten geben an, dass sie aufgrund der hohen Belastungen lieber weniger arbeiten würden (»Ich bin an der Grenze meiner Kräfte«) und sich dies aus finanziellen Gründen nicht leisten können. Einige ältere Befragte würden den Beruf auch gern vor dem gesetzlichen Renteneintrittsalter aufgeben, können das aber ebenfalls aus finanziellen Gründen nicht tun. Bei den vollzeitbeschäftigten Erzieher/innen gibt es teilweise Unzufriedenheit mit der Arbeitsorganisation, wenn sie unliebsame Arbeiten bzw. Arbeitszeiten übernehmen oder unvorhergesehene bzw. längerfristige Personalausfälle auffangen müssen, weil die Teilzeitbeschäftigten dies nicht leisten können bzw. wollen.

Bei Dauer und Lage der Arbeitszeiten lässt sich mehrheitlich eine große Zufriedenheit feststellen, da die Absprachen zur Arbeitszeitgestaltung in den Einrichtungen überwiegend gut funktionieren. Beschäftigte, die ein Arbeitszeitkonto nutzen können, sind besonders zufrieden. Werden die Erwartungen hinsichtlich der Lage der Arbeitszeiten durch die Gestaltung des Dienstplans nicht erfüllt und damit die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gestört, wird das aber als sehr belastend empfunden. Eine Berufsaussteigerin gibt an, dass sie den Beruf aus Gründen fehlender Teilzeitmodelle aufgeben hat, und weitere vier Befragte dieser Gruppe bemerken, dass die Vereinbarkeit selten klappte. Schwierigkeiten bei der Gestaltung der Arbeitszeiten gehören somit zu den Faktoren, die zu einem Berufsausstieg beitragen.

Gute Arbeit: Aufgaben und Konflikte

Das Team als zentrale Ressource

Ein großer Teil der Befragten fühlt sich »immer« oder »meistens« am Arbeitsplatz wohl. Als positive Faktoren werden neben dem »Spaß am Beruf« sehr häufig ein gutes Betriebsklima sowie die gute Zusammenarbeit im Team und mit der Leitung genannt. Ein gutes Betriebsklima wird als Quelle persönlicher Bestätigung und Anerkennung gesehen und »hat einen positiven Einfluss auf die Psyche«. Teilweise wird der Arbeitsplatz als zweites Zuhause bezeichnet: »Nach 38 Jahren bin ich hier zu Hause, meine Gruppe ist mein Wohnzimmer, der Schlafrum ist mein Schlafzimmer, nur die Möbel sind etwas klein.« Da dem Team eine hohe Bedeutung zugesprochen wird, werden Probleme unter den Kolleg/innen als besonders negativ und belastend eingeschätzt.

Zu Konflikten tragen fehlende oder schlechte Absprachen bzw. allgemeine Unstimmigkeiten, Differenzen bei den Vorstellungen über die Qualität der Arbeit und Interessenkonflikte bei der Gestaltung der Arbeitszeit bei. Auch Generationenkonflikte werden angesprochen. Langjährig Beschäftigte berichten, dass Überforderung jüngerer Kolleg/inn/en – eine Erfahrung, die von dieser Befragtengruppe durchaus ebenso thematisiert wird – zu Unruhe in den Abläufen und zu Spannungen führen kann. Auf der einen Seite betonen ältere Mitarbeiterinnen teilweise, dass sie über Erfahrungswissen verfügen, das Jüngere noch nicht haben können. Sie fühlen sich zum Teil von den Jüngeren auf Grund ihres Alters nicht anerkannt und beklagen Störungen in der Kita, die durch eine aus ihrer Sicht schlechte Ausbildungsqualität der Jüngeren verursacht seien. Auf der anderen Seite berichten Einsteiger/innen, dass sie sich von älteren Kolleg/innen »ausgebremst« oder »nicht ernst genommen« fühlen oder dass sie eine Offenheit für Veränderung und neue Ideen vermissen.

Betont wird jedoch auch, dass die Mischung von jüngeren und älteren Mitarbeiter/innen durchaus sinnvoll sei, da es zu einer Verknüpfung unterschiedlicher Erfahrungen und Sichtweisen kommt, die die Qualität der Arbeit steigert. Einige jüngere Befragte berichten von Unterstützung durch ältere Kolleg/inn/en, die ihnen aufgrund noch fehlender Erfahrungen wichtig sei. Und einige langjährig Beschäftigte geben an, dass es ihnen guttue, bestimmte Tätigkeiten wie Bewegungserziehung an die jüngeren Kolleg/innen abgeben zu können. Auch seien diese durch ihre Ausbildung besser auf neue Tätigkeiten, bspw. das Erstellen von Bildungsdokumentationen, vorbereitet.

Insgesamt ist eine gute Zusammenarbeit im Team eine wichtige Ressource für die Beschäftigten und wird somit zu einem wichtigen Aspekt einer Personalbindung. Aufgrund der wachsenden Heterogenität in den Teams wird die Aufgabe der Leitung, für eine gute Arbeitsatmosphäre zu sorgen, jedoch zunehmend komplexer.

Handlungsfelder einer nachhaltigen Personalwirtschaft

In der KONTI-Studie wurden Handlungsfelder für eine nachhaltige Personalwirtschaft identifiziert, die geeignet sind, eine kontinuierliche Erwerbstätigkeit im Arbeitsfeld Kindertageseinrichtungen zu fördern. Im Folgenden werden einige ausgewählte Maßnahmebereiche vorgestellt.

Nachhaltige Entwicklung des Personalbestands

Eine nachhaltige Personalwirtschaft zielt darauf ab, den Personalbestand einer Organisation zu erhalten, den betrieblichen Bedarfen entsprechend kontinuierlich bereitzustellen und quantitativ wie qualitativ weiterzuentwickeln. Dazu muss sie den Beschäftigten selbst Entwicklungsmöglichkeiten bieten, die motivationsfördernd und damit personalbindend wirken (können).

- Eine strategische Personalplanung, verbunden mit einer Altersstrukturanalyse, sollte dazu beitragen, ausreichend Personal bereitzuhalten und eine ausgewogene Altersstruktur zu schaffen. Es geht darum, frei werdende Stellen rechtzeitig wieder zu besetzen und Karrierestaus, die sich aus einer Dominanz bestimmter Altersgruppen ergeben, ebenso zu vermeiden wie den Verlust von Wissen, der entsteht, wenn viele ältere Beschäftigte gleichzeitig den Ruhestand antreten.
- Eine nachhaltige Personalförderung und Personalentwicklung verfolgt das Ziel, Potenziale der Beschäftigten zu erkennen und ihre Nutzung zu fördern, sowohl im Sinne der individuellen Entwicklungsmöglichkeiten als auch zur Deckung des Personalbedarfs im Hinblick auf die betrieblichen Anforderungen. Sie basiert im Idealfall auf einem auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Gesamtkonzept zur Personalentwicklung und folgt einem Leitbild, mit dem die Ziele des Trägers und seiner Kindertageseinrichtung(en) sowohl gegenüber der Öffentlichkeit als auch gegenüber den Mitarbeiter/innen kommuniziert werden.
- Ein kompetenzorientierter Personaleinsatz ist im Idealfall so gestaltet, dass die Kompetenzen der Mitarbeiter/innen genutzt und die Fähigkeiten entfaltet werden können. Die Entwicklungsmöglichkeiten der Einzelnen sollten so gleichzeitig gefordert und gefördert werden. Der kompetenzorientierte Personaleinsatz sollte begleitet werden durch eine Personalentwicklung, bei der bspw. Weiterbildungen und fachliche Spezialisierungen honoriert und angemessene Karrierepfade geschaffen werden. Von besonderer Bedeutung – aber in Kindertageseinrichtungen bisher kaum umgesetzt – ist die Ermöglichung von »Fachkarrieren«, also von Aufstiegsmöglichkeiten jenseits der Leitungsposition.

Gute Arbeit: Aufgaben und Konflikte

Nachhaltige Personal- und Teamführung

Eine mitarbeiterorientierte Personalführung zielt auf eine möglichst hohe Mitarbeiterzufriedenheit und basiert zunächst auf Führungsgrundsätzen, die das Handeln von Führungskräften entsprechend leiten sollen. Wertschätzung ist dabei im doppelten Sinne ein wichtiges Element eines ressourcenorientierten Führungsstils (ver.di 2014). Sie bezieht sich einerseits auf fachliche Anerkennung und andererseits auf persönliche Wertschätzung. Hier entstehen Anforderungen an Leitungen, die neben fachlichen und inhaltlichen Kompetenzen auch über Wissen und Methoden zu Mitarbeiterführung, Personalentwicklungs- oder Qualitätssicherungsinstrumenten verfügen müssen.

- Im Rahmen der Teamförderung und -entwicklung gilt es, die individuellen Bedürfnisse der einzelnen Beschäftigten zu berücksichtigen und dabei gleichzeitig die unterschiedlichen Interessen unter einen Hut zu bringen. Eine große Vielfalt an Mitarbeiter/innen im Team wird überwiegend als besonderer Vorteil für die Arbeit mit Kindern angesehen. Sie birgt aber neben den Chancen auch das Risiko von Konflikten für das Team und die Einzelnen. Je heterogener ein Team zusammengesetzt ist, desto wichtiger werden darum Kommunikationskultur, Konzeptionsentwicklung, Personalorganisation und Qualitätssicherung. Es lohnt sich, den Teams regelmäßig die Möglichkeit zu (auch extern moderierten) Teamentwicklungstagen zu geben.
- Ein Monitoring der Mitarbeiterzufriedenheit im Sinne eines funktionsfähigen Beschwerdemanagements, Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbefragungen – vor allem zur Arbeitsqualität – gehört zu den wichtigen personalwirtschaftlichen Instrumenten einer mitarbeiterorientierten Personalführung. Durch individuelle Mitarbeitergespräche und Beschäftigungsbefragungen kann der Ist-Zustand, z. B. zum Gesundheitsstatus und der Zufriedenheit der Beschäftigten, ermittelt und als Ausgangspunkt zur Entwicklung möglicher Strategien zur Optimierung von Abläufen oder zur Planung von Maßnahmen zur Problemlösung genutzt werden. Vorgeschieden ist eine Gefährdungsbeurteilung, die bei Änderungen von Tätigkeiten sowie regelmäßig durchzuführen ist. Sie beinhaltet die Erfassung von – auch psychischen – Gefährdungen sowie die Umsetzung von Maßnahmen und deren Evaluation (ver.di-Handlungshilfe¹).
- Der Arbeitgeber hat die Pflicht (»Fürsorgepflicht«), die Gesundheit der Beschäftigten zu schützen. Gesundheitsförderung für eine gleichermaßen organisationale wie individuelle Beschäftigungsfähigkeit sollte als Führungsaufgabe verstanden werden und einen integralen Bestandteil einer

1 www.verdi-gefaehrungsbeurteilung.de.

Klaudy u. a.: Nachhaltige Personalwirtschaft für Kindertageseinrichtungen

insgesamt auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Personalwirtschaft bilden. Ein betriebliches Gesundheitsmanagement umfasst dabei die Ebenen einer gesundheitsförderlichen Ausstattung, Angebote und die Förderung von gesundheitlichen Präventionsmaßnahmen sowie Maßnahmen zur Stressreduzierung.

Work-Life-Balance und Management von Zeitressourcen

Übergeordnetes Ziel einer nachhaltigen personalpolitischen Strategie ist die Förderung einer Work-Life-Balance für Beschäftigte, die neben ihrem Beruf familiäre Verpflichtungen zu bewältigen haben. In diesem Feld eingesetzte Instrumente betreffen Arbeitszeitkonzepte, die sich auf die Gestaltung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten und auf das Zeitmanagement im Rahmen der Personaleinsatzplanung und Dienstplangestaltung beziehen. Darüber hinaus ist die Unterstützung der Mitarbeiter/innen bei der Wahrnehmung ihrer Familienaufgaben ein wesentlicher Beitrag im Sinne der Work-Life-Balance.

- Teilzeitarbeit und Teilzeitkonzepte im Sinne des Teilzeit- und Befristungsgesetzes sind in einer Weise zu organisieren, dass sie nicht zu einer Diskriminierung der Teilzeitarbeitenden im Hinblick auf Einsatz- und Aufstiegsmöglichkeiten führen. Die Arbeitsbedingungen sind so zu gestalten, dass Teilzeit nicht bloß deswegen von den Beschäftigten gewählt werden muss, um der beruflichen Überlastung zu entgehen bzw. diese abzumildern, sondern dann in Anspruch genommen werden kann, wenn Beschäftigte dies aufgrund ihrer privaten Lebenssituation wünschen. Gleichzeitig müssen Teilzeitmodelle darauf ausgerichtet sein, eine zu hohe Belastung der Vollzeitbeschäftigten zu vermeiden. Bei den einzelnen Einrichtungen eines Trägers sollte demnach auf eine ausgewogene Mischung von Beschäftigten mit unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen geachtet werden.
- Durch Zeitmanagement und Dienstplangestaltung wird das Ziel verfolgt, Zeitspielräume zu finden und die Personaleinsatzplanung so zu gestalten, dass Kontinuität für die Bildungsprozesse der Kinder, ein möglichst großes Maß an Flexibilität für die Abläufe in der Einrichtung und gleichzeitig ein möglichst hohes Maß an Verlässlichkeit für die einzelnen Beschäftigten gewährleistet werden. Der Umgang mit flexiblen Arbeitszeitkonzepten gewinnt hier zunehmend an Bedeutung. Dabei sollten der Wunsch nach Zeitsouveränität sowie die Vereinbarkeit von Privatleben und Arbeit auf Seiten der Beschäftigten ausreichend berücksichtigt werden.

Entscheidend für die Gestaltung von Arbeitszeitmodellen ist neben der Einhaltung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (entsprechende Ruhezeiten/Pausen, Begrenzung auf einen Acht-Stunden-Tag), dass ein Gleichgewicht ge-

Gute Arbeit: Aufgaben und Konflikte

funden wird zwischen den Flexibilitätsbedarfen, die sich aus den Aufgaben im jeweiligen Arbeitsfeld ergeben, und den Bedürfnissen der Beschäftigten nach Verlässlichkeit und Work-Life-Balance. So kann eine so genannte Win-Win-Situation, also ein für alle Beteiligten zufriedenstellender Ausgleich der Interessen beim Umgang mit Zeitressourcen, entstehen.

Familienunterstützende Maßnahmen

Der Bedarf an familienunterstützenden Maßnahmen für die Beschäftigten aus Kindertageseinrichtungen wurde im Projekt »KONTI« offenkundig. So sind diese Erzieher/innen von den gleichen Anforderungen an die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Pflege und Beruf betroffen wie die Beschäftigten anderer Branchen. Dies zeigt sich deutlich bei erweiterten Öffnungszeiten und im Schichtdienst, wenn eigene Kinder in den vorhandenen Angeboten nicht vollständig betreut werden können. Eine zusätzliche Unterstützung durch den Träger kann hier Abhilfe schaffen, zum Beispiel durch Angebote zur Betreuung zu Randzeiten, an Wochenenden und in den Ferien. Das Thema der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf spielte in den Interviews in der KONTI-Studie nur eine geringe Rolle. Einzelne Träger hatten jedoch damit begonnen, ihren Beschäftigten neben Angeboten zur Kinderbetreuung auch weitere soziale Dienstleistungen anbieten – zum Beispiel Beratungs- und Informationsservices, Reduzierung von Arbeitszeiten und vor allem informelle Regelungen, welche Rücksicht auf die Nichtvorhersehbarkeit von Pflegesituationen nehmen.

Fazit: Nachhaltig handelt, wer Arbeits- und Gesundheitsschutz ernst nimmt

Die Tatsache, dass eine intensive Auseinandersetzung mit den Arbeitsbedingungen nicht nur Gegenstand gewerkschaftlicher oder sozialpolitischer Diskussionen, sondern auch ein zentraler Bestandteil der Personalwirtschaft sein muss, wurde im Rahmen der vorgestellten Studie fundiert dargelegt.

Die Anforderungen an das System Kita erscheinen enorm. Um dem bzw. entstehenden Bedarf gerecht werden und den Rechtsanspruch einlösen zu können, muss dessen quantitativer Ausbau fortgesetzt werden. Um den Bildungsauftrag realisieren zu können, bedarf es besserer Rahmenbedingungen, vor allem einer Senkung des Fachkraft-Kind-Schlüssels.

Dafür braucht es eine weiter steigende Zahl qualifizierter und motivierter Fachkräfte, die bereits heute überall fehlen. Schätzungen² gehen davon aus, dass dafür, über die zu erwartenden Absolvent/innen der einschlägigen Aus-

2 www.dji.de/fileadmin/user_upload/bibs2017/rauschenbach_schilling_plaetze_personal_finanzen.pdf.

Klaudy u. a.: Nachhaltige Personalwirtschaft für Kindertageseinrichtungen

bildungen hinaus, über 300 000 zusätzliche Fachkräfte benötigt werden. Ein wichtiger Faktor zur Bewältigung dieser Probleme liegt in der Attraktivität des Arbeitsortes Kindertageseinrichtung – also darin, wie gut es gelingt, viele junge Menschen für dieses Arbeitsfeld zu gewinnen, die tätigen Fachkräfte (gesund) zu halten und diejenigen, die sich nach erfolgreicher Ausbildung anderen Tätigkeitsfeldern zugewandt haben, zurück zu gewinnen. Die Personalwirtschaft beim Träger kann dazu einen bedeutenden Beitrag leisten. Dieser Beitrag muss durch politische Rahmensetzungen und eine Ressourcenausstattung flankiert werden, die den Anforderungen gerecht wird. Die aktuell diskutierten Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität weisen in die richtige Richtung. Es kommt nun darauf an, dass sie schnell und entschlossen eingeleitet werden.

Die Befassung mit den Arbeitsbedingungen in der Kinder- und Jugendhilfe ist seit Jahrzehnten ein Schwerpunkt gewerkschaftlicher Arbeit in ver.di. Zu Beginn des Jahrtausends haben verschiedene Studien deutliche Hinweise auf hohe physische und psychische Fehlbelastungen in Kindertageseinrichtungen ergeben. Diese Belastungssituation wurde Thema in der Tarifaufeinanderersetzung 2009, in der ver.di erstmals für den (kommunalen) Sozial- und Erziehungsdienst tarifliche Regelungen zum Arbeitsschutz geschaffen hat. Sie umfassen individuelle und kollektive Rechte und haben die betrieblichen Aktivitäten zum Arbeits- und Gesundheitsschutz befeuert (ver.di 2010; 2011: 6f.). In den vielen, seither entstandenen betrieblichen Gefährdungsbeurteilungen zu psychischen Belastungen wird deutlich, dass die Arbeitsdichte und die Schwierigkeit, wegen der problematischen Bedingungen die eigenen fachlichen Ansprüche umzusetzen, zentrale Problemfelder bilden. Die Befunde der KONTI-Studie passen sich in die betrieblich herausgearbeiteten Problemlagen ein.

Durch das Engagement der Kolleginnen, die in den Tarifaufeinandersetzungen 2009 und 2015 auch die zum Teil sehr problematischen Arbeitsbedingungen zu einem öffentlichen Thema gemacht haben, ist es gelungen, in der Öffentlichkeit und bei einigen politisch Verantwortlichen ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass Verbesserungen dringend notwendig sind. Während in der öffentlichen und in der veröffentlichten Wahrnehmung zunächst die kleinen Stühle und die hohe Lärmbelastung hängen blieben, machten die Praktiker/innen von Beginn an deutlich, dass zentrale Kennzahlen der Arbeit (zum Beispiel Personalschlüssel, Zeitressourcen für Vor- und Nachbereitung oder [An-]Leitungsaufgaben) dringend verändert werden müssen, wenn der Bildungsauftrag fachgerecht realisiert werden soll.

Die jetzt tätigen Fachkräfte arbeiten seit Jahren an oder jenseits der Belastungsgrenze und müssen schnell entlastet werden. Bei einigen Trägern wur-

Gute Arbeit: Aufgaben und Konflikte

den dazu bereits sinnvolle Schritte eingeleitet. Dies sind zum einen Maßnahmen, die helfen, den Umgang mit kurzfristig entstehender Personalnot (bspw. durch Krankheit) zu bewältigen (etwa Springerpools oder die Ermächtigung der Einrichtungsleitung, Gruppen kurzfristig zu schließen). Zum anderen geht es um Maßnahmen, welche die Fachkräfte von nicht-pädagogischen Tätigkeiten entlasten, wie die Einstellung von hauswirtschaftlichen Kräften und von Verwaltungspersonal. Darüber hinaus werden Unterstützungsleistungen für die Fachkräfte wie eine qualifizierte Fachberatung, die Förderung der Teamentwicklung und Angebote der Supervision etabliert. Zu guter Letzt muss beachtet werden, dass der Beruf der Erzieherin kein »Zuverdienstberuf« (mehr) ist, der für eine bestimmte Lebensphase von Frauen im klassischen Familienmodell gewählt wird. Erzieher/in ist eine anspruchsvolle pädagogische Profession, die eine Erwerbsbiografie füllen muss. Für ver.di bedeutet das: Die Aufwertung geht weiter.

Darüber hinaus muss der demografischen Zusammensetzung der Teams Aufmerksamkeit gewidmet werden. Hier besteht Handlungsbedarf. Es müssen neue horizontale Karrierewege entwickelt werden, die es ermöglichen, dass auch die Ressourcen älterer Kolleg/innen, die »nicht mehr am Boden krabbeln können«, genutzt werden können. Aufgaben, die in Frage kommen, gibt es genug:

- Das Bundesprogramm Sprachförderung hat Beispiele für die fachliche Weiterentwicklung und die Umsetzung von Multiplikator/innenfunktionen in die Praxis gebracht.
- Die Wahrnehmung einer Mentor/innenrolle in der Anleitung von Lernenden, die Begleitung von Berufsanfänger/innen oder die Koordination der Lernorte Fachschule und Praxis (Träger/Einrichtung) bei praxisintegrierten Ausbildungsgängen sind weitere Herausforderungen, für die erfahrene Pädagog/innen gebraucht werden.
- Die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit mit Eltern bildet ein Aufgabenfeld, in dem gerade die Erfahrungen älterer Fachkräfte gut eingebracht werden können. Hier ergeben sich Potenziale für die Kooperation von Fachkräften unterschiedlicher Altersgruppen in gemischten Teams.

Diese Liste ist noch zu erweitern. Wendet man sich nun den bereits erkennbaren Problemen der nächsten Jahre zu, so rückt die Gewinnung neuer Fachkräfte in den Blick. Wenn es gelingt, den Arbeitsort Kindertageseinrichtung attraktiver zu machen und Arbeitsbedingungen zu etablieren, die als gut und angemessen wahrgenommen werden, kann dies gelingen. Auf lange Sicht brauchen wir ein Regelwerk von verbindlichen Mindeststandards, die Arbeitsbedingungen festlegen, unter denen gelingende pädagogische Arbeit, befreit von Fehlbelastungen, möglich ist.

Klaudy u. a.: Nachhaltige Personalwirtschaft für Kindertageseinrichtungen

Das System Kindertageseinrichtungen steckt in einem Dilemma. Während das enorme quantitative Wachstum (insbesondere zur Herstellung bedarfsge-rechter U3-Betreuung) zu einem starken Anstieg der Zahlen (Einrichtungen, Kinder, Fachkräfte) und damit auch der Kosten führte und weiterhin führen wird, sind zur Realisierung des Bildungsauftrags darüber hinaus gehende Investitionen im Sinne einer dauerhaften, substanziellen Aufstockung der Mittel für diesen Bereich notwendig. Ein klares und hinreichendes Bekenntnis der politisch Verantwortlichen in Bund, Ländern und Kommunen für diesen Schritt steht noch aus.

Gerade deshalb ist eine den Empfehlungen der KONTI Studie entsprechende personalwirtschaftliche Schwerpunktsetzung von großer Bedeutung. Es liegt in der Verantwortung der Träger, ihren Handlungsspielraum auszu-nutzen, um die Arbeitsbedingungen ihrer Beschäftigten so zu gestalten, dass Gesundheitsgefährdungen gering und die Arbeitszufriedenheit hoch ausfal-len. Viele Anregungen und Hinweise der Studie können und müssen aufge-griffen werden.

Zur Erinnerung: Hier ist die Rede von einem Arbeitsfeld, das maßgebli-chen Anteil an der Realisierung von Kinderrechten hat. Solange jedoch auch hier Finanzierung und Personalbemessung nach dem Motto erfolgen: so viel wie nötig und so wenig wie möglich, solange Fehlzeiten, Fluktuation, Ein-arbeitungsphasen u. v. m. keine Berücksichtigung finden, werden solche Vor-schläge kaum eingelöst werden können. Gerade deshalb ist das Engagement der Beschäftigten so enorm wichtig, die Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen selbst mit voranzutreiben. Die Eltern können, wie viele Beispiele zeigen, als Verbündete gewonnen werden.

Literatur

- BGW/DAK (Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege/Deutsche Angestellten Krankenkasse) (2001), Stress bei Erzieher/innen. Ergebnisse einer BGW-DAK-Studie über den Zusammenhang von Arbeitsbedingungen und Stressbelastung in ausgewählten Berufen. Online unter: http://people.f3.htw-berlin.de/Professoren/Pruem-per/instrumente/KFZA-BGW-DAK-StressMonitoring_UEBERBLICK.pdf (Download am 18.04.2016).
- Fuchs, T./Trischler, F. (2008), Arbeitsqualität aus Sicht von Erzieherinnen und Erziehern. Er-gebnisse aus der Erhebung zum DGB-Index Gute Arbeit. Stadtbergen.
- Fuchs-Rechlin, K. (2007), Wie gehts im Job? KiTa-Studie der GEW. Frankfurt a. M.
- Hirsch, A. (2011), Alternsgerechtes Arbeiten in Kindertageseinrichtungen. In: Becker, J./Hirsch, A./Ahr, K.: Potentiale in Kindertageseinrichtungen entdecken, nutzen und wei-terentwickeln. Krippenkinder aus belasteten Familien, Alternsgerechtes Arbeiten, Fach-beratung und/oder Gesamtleitung. Carl Link Award, Band 3. Köln/Kronach: 85–189.
- Klaudy, E. K./Köhling, K./Micheel, B./Stöbe-Blossey, S. (2016), Nachhaltige Personalwirt-schaft für Kindertageseinrichtungen. Herausforderungen und Strategien. Reihe: Study

Gute Arbeit: Aufgaben und Konflikte

der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 336. Online unter: https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_336.pdf.

Rudow, B. (2007), Arbeitsschutz, Belastungen und Belastungsbewältigung bei Erzieherinnen (ABBE-Projekt). Abschlussbericht. Merseburg/Viernheim.

ver.di (2010), Handlungshilfe für Personal- und Betriebsräte sowie Betriebliche Kommissionen. Die Umsetzung der Tarifvorschriften zum betrieblichen Gesundheitsschutz für Beschäftigte im Sozial- und Erziehungsdienst. Berlin.

ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit (Hrsg. 2011), Daten zu Taten Gemeinsam für Gute Arbeit. Wie Beschäftigte ihre Arbeitsbedingungen beurteilen und verändern. Berlin.

ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit (2014), Wertschätzung. So beurteilen die Beschäftigten in den Dienstleistungs-Branchen die soziale Kompetenz ihrer Vorgesetzten, Berlin www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/materialien-und-studien/ver-di-arbeits-berichterstattung.

Voss, A./Viernickel, S. (2013), Macht die Kita Erzieherinnen und Erzieher krank? STEGE – Strukturqualität und Erzieherinnengesundheit in Kindertageseinrichtungen. Dresden.