

Klaudy, Elke Katharina; Köhling, Karola; Micheel, Brigitte; Stöbe-Blossey, Sybille

**Research Report**

## Nachhaltige Personalwirtschaft für Kindertageseinrichtungen: Herausforderungen und Strategien

Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 336

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Klaudy, Elke Katharina; Köhling, Karola; Micheel, Brigitte; Stöbe-Blossey, Sybille (2016) : Nachhaltige Personalwirtschaft für Kindertageseinrichtungen: Herausforderungen und Strategien, Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 336, ISBN 978-3-86593-244-0, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/146876>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# STUDY

Nr. 336 · September 2016

## NACHHALTIGE PERSONAL- WIRTSCHAFT FÜR KINDER- TAGESEINRICHTUNGEN

**Herausforderungen und Strategien**

Elke Katharina Klaudy, Karola Köhling, Brigitte Micheel und Sybille Stöbe-Blossey

Dieser Band erscheint als 336. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

# STUDY

---

Nr. 336 · September 2016

## NACHHALTIGE PERSONAL- WIRTSCHAFT FÜR KINDER- TAGESEINRICHTUNGEN

**Herausforderungen und Strategien**

Elke Katharina Klaudy, Karola Köhling, Brigitte Micheel und Sybille Stöbe-Blossey

---

© 2016 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

ISBN: 978-3-86593-244-0

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

# INHALT

---

<b>1</b>	<b>Einführung</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Das Arbeitsfeld – Strukturen und Entwicklungstrends</b>	<b>12</b>
2.1	Aufgaben und Rahmenbedingungen der Kindertagesbetreuung	13
2.2	Trägerstrukturen – die Arbeitgeber in der Kindertagesbetreuung	14
2.3	Die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen – Anstieg und wachsender Bedarf	15
2.4	Die Qualifikation der Beschäftigten – Erzieher/innen als dominierende Berufsgruppe	17
2.5	Arbeitsbedingungen – Vergütung und Befristung	19
2.6	Berufsausstieg – oft vor der Altersgrenze	21
2.7	Gesellschaftliche, ökonomische und organisatorische Anforderungen an Kindertageseinrichtungen	23
2.8	Belastungen im Arbeitsalltag – steigende Anforderungen bei knappen Ressourcen	25
<b>3</b>	<b>Herausforderungen aus der Perspektive von Trägern, Mitarbeiter/inne/n und Leitungen</b>	<b>28</b>
3.1	Die Perspektive der Kita-Träger	29
3.2	Die Perspektive der Mitarbeiter/innen	45
3.3	Die Perspektive der Kita-Leitungen	59
<b>4</b>	<b>Handlungsfelder einer nachhaltigen Personalwirtschaft</b>	<b>73</b>
4.1	Nachhaltige Entwicklung des Personalbestands	74
4.2	Nachhaltige Personal- und Teamführung	91
4.3	Work-Life-Balance und Management von Zeitressourcen	114
4.4	Fazit: Perspektiven für die Personalwirtschaft in Kindertageseinrichtungen	135
	<b>Literatur</b>	<b>138</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wunsch nach vorzeitigem Ruhestand bei Erzieher/inne/n	57
Abbildung 2: Hauptgrund für den Wunsch nach vorzeitigem Ruhestand bei Erzieher/inne/n	58
Abbildung 3: Anforderungen an die Kita-Leitung	61
Abbildung 4: Fach- und personale Kompetenzen	66
Abbildung 5: Karrieremodelle	81
Abbildung 6: Zeitfenster für Teilzeit im Düsseldorfer Modell	120

# 1 EINFÜHRUNG

---

Die Anforderungen an das Personal von Kindertageseinrichtungen – und damit auch an die Personalwirtschaft der Träger – sind in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Einerseits wurde und wird ein erheblicher gesellschaftlicher Bedarf nach einer qualitativen wie auch quantitativen Weiterentwicklung des Arbeitsfeldes wahrgenommen, andererseits wird inzwischen vielfach Kritik an den bestehenden Arbeitsbedingungen artikuliert. Darüber hinaus lässt der demografische Wandel, der in vielen Wirtschaftsbranchen bereits heute mit einem steigendem Fachkräftemangel verbunden ist, auch für diesen Dienstleistungsbereich wachsende Engpässe bei qualifiziertem und erfahrenem Personal erwarten. Er stellt damit die Träger von Kindertageseinrichtungen vor zusätzliche Herausforderungen.

Die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt erfordern personalwirtschaftliche Strategien, die stärker als bisher auf Nachhaltigkeit und damit auf Personalbindung ausgerichtet sind. Zentraler Anknüpfungspunkt für das zukünftige Personalmanagement ist darum, dass es sich verstärkt an den Bedürfnissen und Anforderungen der Mitarbeiter/innen orientiert und Personal(entwicklungs)maßnahmen beinhaltet, die deren Lebenslauf berücksichtigen. Auf diese Weise können kontinuierliche Erwerbsbiografien der Mitarbeiter/innen ermöglicht und gefördert und eine kontinuierliche Beschäftigung bei dem Träger gesichert werden.

Das Projekt „Kontinuierliche Erwerbstätigkeit in der Kindertagesbetreuung“ (KONTI) hat sich dieser Problematik gestellt. Im Mittelpunkt des Forschungsvorhabens, das von der Abteilung „Bildung und Erziehung im Strukturwandel“ (BEST) des Instituts Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen zwischen 2013 und 2015 mit Förderung der Hans-Böckler-Stiftung durchgeführt wurde, stand die Frage, wie geeignete personalwirtschaftliche Konzepte für Kindertageseinrichtungen gestaltet werden können, um den demografischen Herausforderungen angemessen begegnen zu können.

Ausgangspunkt des Projektes war dabei die Diskussion um eine demografierechte Personalwirtschaft, die in Deutschland seit einigen Jahren branchenübergreifend intensiv geführt wird, das Arbeitsfeld der Kindertageseinrichtungen bislang jedoch weitgehend ausgeblendet hat. Im Mittelpunkt solcher Personalstrategien standen zunächst vor allem spezielle Maßnahmen für ältere Beschäftigte; inzwischen besteht in der Fachwelt grundsätzlich Konsens darüber, dass diese Fokussierung nicht zielführend ist, sondern dass

geeignete Konzepte für alle Mitarbeiter/innen und damit grundsätzlich präventiv ausgerichtet sein müssen. So machte ein Befund von 2008 deutlich, dass die Voraussetzungen für die Beschäftigungsfähigkeit im Alter im Laufe der Berufsbiografie geschaffen werden; in der Studie konnte ein Zusammenhang zwischen der in einer Berufsgruppe subjektiv wahrgenommenen Qualität der Arbeit und den Arbeitsunfähigkeits- und Frühinvaliditätsraten statistisch nachgewiesen werden (vgl. Priester 2008). Damit ist ein stärker ganzheitliches und umfassendes Verständnis von einer lebenslangen Beschäftigungsfähigkeit in den Fokus der Überlegungen gerückt, das die Erwerbsbiografien aller Mitarbeiter/innen in der Belegschaft eines Betriebes berücksichtigt. Es geht damit im Rahmen einer demografiesensiblen Personalpolitik nicht mehr nur um altersgerechtes Arbeiten am Ende, sondern um altersgerechtes Arbeiten während des gesamten Erwerbslebens. So wichtig spezielle altersspezifische Maßnahmen sind, so wenig reichen sie aus, um kontinuierliche Erwerbstätigkeit und damit Kontinuität und Stabilität in der Personalsituation von Betrieben zu fördern.

In der wissenschaftlichen Literatur wird diese Lebenslaufperspektive darum sowohl als Analyseansatz als auch als Leitbild für die Politik des Wohlfahrtsstaates verwendet (vgl. Anxo et al. 2010). Im Gleichstellungsbericht der Bundesregierung etwa wurde sie zugrunde gelegt, um herauszuarbeiten, wie unterschiedlich Lebensläufe durch verschiedene Institutionen geformt werden, welche kritischen Lebensereignisse und Übergänge dabei relevant sind, welche Unterschiede es zwischen den Geschlechtern gibt und wo demzufolge eine Gleichstellungspolitik ansetzen muss (vgl. BMFSFJ 2011: insb. 39 ff.). Die Lebenslaufperspektive kann schließlich ebenso als Orientierungsrahmen für die Politik von Organisationen gelten, z.B. hinsichtlich der Gestaltung von Arbeitszeiten in unterschiedlichen Lebensphasen (vgl. beispielsweise Scheier/Hildebrandt 2010).

Ein personalwirtschaftliches Konzept, das diese Erkenntnisse zugrunde legt, sollte darum nicht nur eine generelle Orientierung am Lebenslauf beinhalten, sondern vor allem auch die unterschiedlichen Schwellen und Übergänge (beispielsweise Berufseinstieg nach der Ausbildung, Familiengründung, Pflege Angehöriger) im Lebensverlauf der Mitarbeiter/innen eines Betriebes in den Blick nehmen, lassen sich doch gerade diese Schwellen häufig als kritische Lebensphasen charakterisieren. Sie erfordern darum jeweils spezifische Unterstützungsangebote.

Vor dem Hintergrund arbeitspsychologischer Erkenntnisse ist darüber hinaus zu berücksichtigen, dass der Unterstützungsbedarf von Beschäftigten höchst unterschiedlich sein kann. In der neueren arbeitspsychologischen For-

schung wird nicht nur nach allgemeinen betrieblichen Rahmenbedingungen gefragt, die die Arbeitsmotivation fördern oder behindern können, sondern diese Rahmenbedingungen werden stets im Kontext individueller Merkmale betrachtet. Bedingungen für die Arbeitszufriedenheit ergeben sich demnach aus Merkmalen der Person und aus Merkmalen der Arbeit (vgl. Nerdinger et al. 2008: 432), d. h. jeder Mensch ist durch spezifische Motive (also Wertedispositionen und Haltungen) geprägt. Motivation entsteht somit als „Produkt aus individuellen Merkmalen von Menschen, ihren Motiven, und den Merkmalen einer aktuell wirksamen Situation, in der Anreize auf die Motive einwirken und sie aktivieren“ (Nerdinger et al. 2008: 427; vgl. auch Heckhausen/Heckhausen 2005).

Des Weiteren hat sich in der Arbeitspsychologie schon seit langem die Unterscheidung zwischen „Belastungen“ (als objektive Faktoren, die auf den Menschen einwirken) und „Beanspruchungen“ (als individuell durchaus unterschiedliche Auswirkungen dieser Faktoren auf den Menschen)<sup>1</sup> etabliert. Bestimmte Belastungen führen also nicht automatisch bei jeder Mitarbeiterin oder jedem Mitarbeiter zu den gleichen Beanspruchungen. Vielmehr wirken hier unterschiedliche Einflussfaktoren zusammen: Dazu gehören auf der einen Seite individuelle Faktoren, etwa persönliche Werthaltungen oder die familiäre Situation, aus der sich sowohl unterstützende Ressourcen als auch zusätzliche Belastungen ergeben können. Auf der anderen Seite beeinflusst auch die (spezifische) Gestaltung jeder Organisation die Wirkungsweise von Belastungen und damit das Beanspruchungsempfinden. Jede Institution kann darum auch Ressourcen zum Umgang mit Belastungen bereitstellen – etwa durch Qualifizierungsangebote oder die Förderung der Zusammenarbeit im Team.

Es gibt inzwischen eine Reihe von Initiativen, die an genau diesen Erkenntnissen ansetzen. Neben verschiedenen länderspezifischen Ansätzen ist hier bundesweit vor allem die INQA<sup>2</sup> zu nennen, eine seit 2002 bestehende Gemeinschaftsinitiative von Bund, Ländern, Sozialversicherungsträgern, Gewerkschaften, Unternehmen und Stiftungen. INQA bietet Tools zur Bestandsaufnahme und Handlungshilfen sowie Beratungs- und Auditierungsprogramme, um die Qualität der Arbeit für Unternehmen und Beschäftigte zu verbessern:

---

1 vgl. dazu grundlegend Rohmert/Rutenfranz 1975; zusammenfassend beispielsweise Ulich 1991/2005, insbesondere Kapitel 7

2 INQA = Initiative für eine neue Qualität der Arbeit, [www.inqa.de](http://www.inqa.de) (Abruf am 18.04.2016)

„Es werden künftig nur Unternehmen innovativ, wettbewerbsfähig und erfolgreich sein, denen es gelingt, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen sowie ihre Beschäftigten zu motivieren, an sich zu binden und ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten.“<sup>3</sup>

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und das Bundesministerium für Bildung und Forschung haben in den letzten Jahren verschiedene Programme zu diesem Themenfeld aufgelegt. So hat das BMBF beispielsweise den Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“<sup>4</sup> initiiert, mit dem vor allem die anwendungsorientierte Forschung gefördert wurde und wird und aus denen Publikationen (vgl. beispielsweise BMBF 2010) und Internet-Plattformen<sup>5</sup> hervorgegangen sind. Mit der Forschungsagenda der Bundesregierung für den demografischen Wandel „Das Alter hat Zukunft“<sup>6</sup> hat die Bundesregierung im November 2011 ein ressortübergreifendes Forschungskonzept beschlossen. Die Vielfalt der Initiativen kann als Indikator für den Handlungsdruck und die Bedeutung des Themas gewertet werden – aber auch dafür, dass es nach wie vor an Handlungswissen und noch mehr an seiner Umsetzung mangelt.

Das Arbeitsfeld der sozialen Dienstleistungen und dabei insbesondere auch das der Kindertagesbetreuung findet in den bisherigen Publikationen, Programmen und Initiativen zur Personalwirtschaft im demografischen Wandel kaum Beachtung. Dieser geringe Stellenwert steht jedoch in einem deutlichen Missverhältnis sowohl zur gesellschaftlichen Bedeutung der sozialen Dienstleistungen als auch zum aktuellen Problemdruck in diesem Sektor.

An dieser Ausgangssituation setzte das Projekt KONTI an. Für die Studie wurden zunächst die Rahmenbedingungen für das Personal in der Kindertagesbetreuung analysiert und sowohl nach bereits vorhandenen personalwirtschaftlichen Konzepten der Träger von Kindertageseinrichtungen als auch nach Problemen, Motiven und Bedürfnissen aus der Sicht der Beschäftigten gefragt. Eine kontinuierliche Erwerbstätigkeit, so die erste Grundannahme im Projekt, liegt sowohl im Interesse der Träger (die qualifiziertes Personal benötigen) als auch der Beschäftigten (aufgrund ihrer persönlichen Motivati-

---

3 [www.inqa.de/DE/Mitmachen-Die-Initiative/Ueber-uns/Die-Initiative-kompakt/die-initiative-kompakt.html](http://www.inqa.de/DE/Mitmachen-Die-Initiative/Ueber-uns/Die-Initiative-kompakt/die-initiative-kompakt.html) (Abruf am 18.04.2016)

4 [www.bmbf.de/foerderung/15043.php](http://www.bmbf.de/foerderung/15043.php) (Abruf am 18.04.2016)

5 [www.demowerkzeuge.de](http://www.demowerkzeuge.de) (Abruf am 18.04.2016)

6 [www.das-alter-hat-zukunft.de](http://www.das-alter-hat-zukunft.de) (Abruf am 18.04.2016)

on und ihrer sozialen Absicherung). Personalwirtschaftliche Konzepte zur Förderung kontinuierlicher Erwerbstätigkeit, so die zweite Grundannahme, müssen daher die Aufgaben, Anforderungen und Entwicklungstrends im Arbeitsfeld ebenso berücksichtigen wie die Motivationsstrukturen, Wünsche und Bedürfnisse der Beschäftigten.

Der Ansatz einer solchen lebensphasenorientierten Personalwirtschaft muss dabei „den unterschiedlichen Altersgruppen im Betrieb mit ihren je lebensphasenspezifischen Anforderungen gerecht werden“ (Schilling 2008: 90) und erfordert darum ein entsprechendes „betriebliches Gesamtkonzept“ (ebd.), das im Idealfall von einem Wissen über den jeweils individuellen Bedarf aller seiner Beschäftigten, d. h. über deren persönlichen Merkmale, Werte, Einstellungen und Motive, ausgeht. Erst auf dieser Basis kann es zielgerichtete Ressourcen zum Umgang mit vorgefundenen Belastungsfaktoren bereitstellen. Ausgangspunkt eines solchen Ansatzes muss darum immer die jeweils spezifische Organisation und Personalsituation eines Betriebes und die Struktur und Zusammensetzung seiner Belegschaft sein. Darum kann es grundsätzlich kein auf alle Betriebe übertragbares personalwirtschaftliches Konzept geben. Vielmehr ist es nur möglich, eine Auswahl geeigneter Maßnahmen zusammenzustellen, aus denen die für jeden Betrieb erforderlichen Instrumente immer wieder neu kombiniert werden können.

Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden zunächst die Strukturen und Rahmenbedingungen des Arbeitsfeldes Kindertagesbetreuung dargestellt (Kapitel 2) und anschließend die Ergebnisse der drei empirischen Erhebungen im Projekt KONTI zusammengefasst. Dabei werden die Sichtweise von Personalverantwortlichen der beteiligten Träger, die Einstellungen von beschäftigten Erzieher/inne/n in unterschiedlichen Lebensphasen sowie von Berufsausstieger/inne/n und die Perspektive von Führungskräften vorgestellt (Kapitel 3). Als Ergebnis der Analyse wurden einige zentrale Handlungsfelder für eine nachhaltige Personalwirtschaft ausgewählt, die sich für die Akteure in der Praxis als besonders dringlich herausgestellt haben. Dazu wurden im weiteren Projektverlauf Beispiele guter Praxis aufgearbeitet und Möglichkeiten zu deren Weiterentwicklung mit Expert/inn/en diskutiert. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung sowie die Diskussionsergebnisse zu diesen ausgewählten und ganz unterschiedlichen Instrumenten, mit denen die Personalwirtschaft von Kindertageseinrichtungen auf die demografische Entwicklung der nächsten Jahre reagieren und damit zur Personalbindung in ihren Kinderbetreuungsbetrieben beitragen kann, bilden den Schwerpunkt dieser Publikation (Kapitel 4).

## 2 DAS ARBEITSFELD - STRUKTUREN UND ENTWICKLUNGSTRENDS

---

Ein funktionsfähiges System der Kindertagesbetreuung ist von hoher gesellschaftlicher und ökonomischer Bedeutung: Auf der einen Seite ist es eine wichtige Voraussetzung für eine altersangemessene Bildung, Betreuung und Erziehung von Kindern bis zum Schulalter; auf der anderen Seite ist es eine bedeutende Bedingung für die Erwerbstätigkeit von Eltern. Dementsprechend haben sich sowohl die Zahl der betreuten Kinder als auch deren individuelle Betreuungszeiten in den letzten Jahren erhöht. Diese Entwicklung war gleichzeitig mit einem Anstieg des eingesetzten Personals in diesem Arbeitsfeld verbunden. Ein erheblicher Schub für diesen quantitativen Ausbau ergab sich vor allem aus dem im Jahre 2008 beschlossenen Kinderförderungsgesetz, mit dem für Kinder im Alter von zwölf Monaten bis unter drei Jahren ein subjektiver Rechtsanspruch auf Kindertagesbetreuung eingeführt wurde (Art. 1, Nr. 7 und 8 KiföG; § 24 SGB VIII), der zum 01.08.2013 in Kraft trat.

Auf der qualitativen Ebene sind Kindertageseinrichtungen mit gesellschaftlichen Entwicklungen konfrontiert, die mit einem Anstieg sozialer Disparitäten und mit Veränderungen der familiären Strukturen einhergehen: Zu nennen sind beispielsweise die steigende Zahl an Ein-Eltern- und sogenannten Patchwork-Familien, die angesichts wachsender Mobilität abnehmenden Unterstützungsstrukturen der traditionellen Großfamilie oder auch die immer öfter festzustellende Überforderung vieler Familien mit den Erziehungsaufgaben. Ein besonders gravierendes Problem von Familien mit Kindern ist die wachsende Bedeutung von Armut (vgl. Butterwegge/Klundt/Zeng 2008). Ihr Anstieg ist bei Kindern und Jugendlichen deutlicher ausgeprägt als bei Erwachsenen; die regionalen Unterschiede sind erheblich (vgl. Chassé 2014: 411 f.). Zusammenfassend muss festgestellt werden, dass der Anteil an Kindern, die aufgrund ihrer Entwicklungsbedingungen als „bildungsbenachteiligt“ gelten müssen, seit Jahren gewachsen ist. Diese und andere Entwicklungen führen dazu, dass der Familienförderung und damit gerade auch der Bildung, Erziehung und Betreuung im Rahmen der Kindertagesbetreuung eine verstärkt kompensatorische Funktion zukommt (vgl. beispielsweise Büchner/Spieß 2007; Spieß/Büchel/Wagner 2003). Nach einer zusammenfassenden Analyse von Studien in verschiedenen Ländern „belegen vor allem die methodisch aufwändigen Längsschnittstudien der letzten Jahre kurz- und mittelfristig positive Effekte des Besuchs einer vorschulischen

Einrichtung, sofern diese eine hohe Betreuungsqualität aufweist“ (Anders/Roßbach 2014: 344). Vor allem als Folge der Debatten um die PISA-Studie ist in den letzten Jahren wieder stärker in den Mittelpunkt der öffentlichen Diskussion getreten, was fachlich schon seit langem gefordert wird, nämlich vor dem Hintergrund entwicklungspsychologischer Erkenntnisse die frühkindliche Bildung aufzuwerten und der frühen Förderung von Kindern eine weit höhere Bedeutung zuzumessen, als dies lange Zeit der Fall war. Kindertageseinrichtungen und ihr Auftrag sind damit verstärkt in das Zentrum des öffentlichen Interesses getreten.

### 2.1 Aufgaben und Rahmenbedingungen der Kindertagesbetreuung

Die rechtlichen Rahmenbedingungen für die frühkindliche Bildung, Förderung und Betreuung werden in Deutschland durch das Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG bzw. 8. Buch des Sozialgesetzbuchs; SGB VIII) gesetzt. Konkretisiert wird dieser Rahmen durch die Ausführungsgesetze der einzelnen Bundesländer. Inhaltlich beschränkt sich das SGB VIII auf einige programmatische Formulierungen zur Funktion von Kindertagesbetreuung (§22: Grundsätze der Förderung):

„(1) Tageseinrichtungen sind Einrichtungen, in denen sich Kinder für einen Teil des Tages oder ganztägig aufhalten und in Gruppen gefördert werden. [...] (2) Tageseinrichtungen für Kinder und Kindertagespflege sollen 1. die Entwicklung des Kindes zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit fördern, 2. die Erziehung und Bildung in der Familie unterstützen und ergänzen, 3. den Eltern dabei helfen, Erwerbstätigkeit und Kindererziehung besser miteinander vereinbaren zu können. (3) Der Förderungsauftrag umfasst Erziehung, Bildung und Betreuung des Kindes und bezieht sich auf die soziale, emotionale, körperliche und geistige Entwicklung des Kindes. Er schließt die Vermittlung orientierender Werte und Regeln ein. Die Förderung soll sich am Alter und Entwicklungsstand, an den sprachlichen und sonstigen Fähigkeiten, an der Lebenssituation sowie an den Interessen und Bedürfnissen des einzelnen Kindes orientieren und seine ethnische Herkunft berücksichtigen.“

In § 26 ist festgeschrieben, dass das „Nähere über Inhalt und Umfang der in diesem Abschnitt geregelten Aufgaben und Leistungen“ durch Landesrecht bestimmt wird. Die Ausführungsgesetze der Länder<sup>7</sup> regeln insbesondere die Finanzierung der Kindertageseinrichtungen, die Mindeststandards im Hinblick auf Personaleinsatz und Gruppengrößen sowie mögliche Betreuungsformen und -zeiten. Darüber hinaus konkretisieren sie in unterschiedlicher Weise den Bildungsauftrag und Fragen der Qualitätsentwicklung. Die Rahmenbedingungen für die Arbeit in Kindertageseinrichtungen unterscheiden sich also je nach Bundesland erheblich, insbesondere im Hinblick auf Finanzierungsstrukturen und Personalbemessung, aber auch bezüglich der inhaltlichen Konkretisierung des Bildungsauftrags.

## **2.2 Trägerstrukturen – die Arbeitgeber in der Kindertagesbetreuung**

Auf der Grundlage der Vorgaben des jeweiligen Bundeslandes liegt die Verantwortung für die Sicherstellung der Kindertagesbetreuung im Wesentlichen bei den örtlichen Jugendämtern, also bei den Städten und Kreisen, wobei die Leistungserbringung nicht allein durch die Kommune selbst, sondern nach dem Subsidiaritätsprinzip (vgl. § 4 SGB VIII) häufig durch Träger der freien Jugendhilfe erfolgt. Freie Träger sind vor allem die Kirchen und die großen Wohlfahrtsverbände, darüber hinaus Elterninitiativen und – je nach Bundesland unterschiedlich – vereinzelt auch privatwirtschaftliche Anbieter. Der Anteil der Beschäftigten, die bei freien Trägern tätig sind, ist dabei von 58 Prozent im Jahr 1998 auf 68 Prozent im Jahr 2014 gestiegen (vgl. Autorengruppe Fachkräftebarometer 2014: 20). Dieser Anstieg ist vor allem durch die Entwicklung in Ostdeutschland bedingt, wo sich die Struktur nach und nach an die der westlichen Bundesländer angeglichen hat: In den neuen Bundesländern ist der Anteil der Beschäftigten bei öffentlichen Trägern von 61 Prozent im Jahr 1998 auf 37 Prozent im Jahr 2014 gesunken (vgl. ebd.).

Das Trägerspektrum ist sehr heterogen. Viele großstädtische Jugendämter stellen eine Vielzahl von eigenen Einrichtungen bereit, wobei diese in einigen Kommunen in eigenbetriebsähnlichen Strukturen zu einem Gesamtbetrieb zusammengefasst sind. Eigene Jugendämter gibt es nur in kreisfreien Städten und größeren kreisangehörigen Kommunen, so dass viele kleine Kommunen

---

7 vgl. [www.bildungserver.de/zeigen.html?seite=1899](http://www.bildungserver.de/zeigen.html?seite=1899) (Abruf am 18.04.2016)

über Kindertageseinrichtungen, aber nicht über ein Jugendamt als fachlich steuernde Instanz verfügen. Manchmal haben kleine Kommunen nur einige wenige eigene Einrichtungen, wobei es Regionen gibt, in denen (fast) die gesamte Infrastruktur durch freie Träger angeboten wird. Im kirchlichen Bereich unterhalten zum einen die großen Verbände (Caritas und Diakonie) eigene Einrichtungen, zum anderen gibt es nach wie vor eigene Kindergärten von Kirchengemeinden, die den Gemeindepfarrer/inne/n und den ehrenamtlichen Leitungsstrukturen der Gemeindegremien unterstehen. In einigen Regionen wurden in den letzten Jahren Zweckverbände gebildet, in denen die Einrichtungen der örtlichen Kirchengemeinden zusammengefasst wurden und nun zentral verwaltet werden. Die Arbeiterwohlfahrt und das Deutsche Rote Kreuz sind als Wohlfahrtsverbände regional oder auf der Ebene von Bundesländern organisiert, so dass die Kindertageseinrichtungen wie bei Diakonie und Caritas einen Teil ihres Angebotsspektrums neben anderen sozialen Dienstleistungen bilden. Der Deutsche Paritätische Wohlfahrtsverband ist nicht selbst Träger von Einrichtungen, sondern ist ein Dachverband von zumeist kleinen Trägern (beispielsweise Elterninitiativen), der seinen Mitgliedern bestimmte Dienstleistungen und Beratungsangebote zur Verfügung stellt. Privat-gewerbliche Anbieter sowie betriebliche Kindertageseinrichtungen als eigene Angebote privater oder öffentlicher Wirtschaftsunternehmen spielen mit 2,2 Prozent der Beschäftigten (vgl. Autorengruppe Fachkräftebarometer 2014: 21) nach wie vor nur eine marginale Rolle. Leicht angestiegen ist in den letzten Jahren der Anteil sonstiger juristischer Personen und Vereinigungen, zu denen beispielsweise private Initiativen (mit vielfach innovativen Angebotsformen) gehören, die zwar eine gemeinnützige Rechtsform (beispielsweise gGmbH) besitzen, aber keinem Verband angeschlossen sind (vgl. Stöbe-Blossey 2015a: 113 ff.). Das Spektrum der Arbeitgeber im Bereich der Kindertagesbetreuung ist somit sehr differenziert und reicht von großen Verwaltungen und – teilweise spezialisierten – Verbänden bis hin zu ehrenamtlich geleiteten Einzeleinrichtungen.

### **2.3 Die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen – Anstieg und wachsender Bedarf**

Während noch vor wenigen Jahren angesichts der demografischen Entwicklung ein Rückgang des Personalbedarfs in der Kindertagesbetreuung befürchtet wurde (und damit die Arbeitslosigkeit von Fachkräften), ist inzwischen ein quantitativer Ausbau zu beobachten (vgl. Sell/Kersting 2010). Der

Zuwachs der Beschäftigtenzahlen war in den letzten Jahren erheblich. Zwischen 2006 und 2014 kamen bundesweit rund 195.000 Beschäftigte im Arbeitsfeld der Kindertageseinrichtungen hinzu, wobei der Anstieg in Westdeutschland besonders stark war (vgl. Autorengruppe Fachkräftebarometer 2014: 17). Damit war in diesem Arbeitsfeld im Jahr 2014 ein (vorläufiger) Höchststand von 609.900 Beschäftigten zu verzeichnen (vgl. ebd.). Umgerechnet in Vollzeitäquivalente bedeutet dies eine Zunahme von gut 281.600 Arbeitsplätzen im Jahr 2006 auf etwa 424.800 im Jahr 2014 (vgl. ebd.: 19). Die Zahl der Arbeitslosen mit einer entsprechenden Qualifikation hat seit Ende der 1990er Jahre deutlich abgenommen; vom Höchststand 1997 mit rund 63.000 registrierten Arbeitslosen ist sie bis 2013 auf etwa 16.000 zurückgegangen (vgl. ebd.: 48). An der geschlechtsspezifischen Aufteilung hat sich in den letzten Jahren hingegen nichts geändert; der Anteil der Männer in diesem Arbeitsfeld bleibt mit 4,8 Prozent extrem gering (vgl. ebd.: 26)

Die Differenz zwischen Beschäftigtenzahlen und Vollzeitäquivalenten weist bereits auf die hohe Bedeutung der Teilzeitarbeit in Kindertageseinrichtungen hin. Der Anteil der Vollzeitbeschäftigten in diesem Arbeitsfeld ist von 52 Prozent der Beschäftigten im Jahr 1998 auf etwa 40 Prozent im Jahr 2014 kontinuierlich gesunken. Während die Anzahl der Vollzeitstellen in diesem Zeitraum um 22 Prozent anstieg, hat sich die Menge der Teilzeitstellen nahezu verdoppelt. Dieser Anstieg betraf alle Formen der Teilzeitarbeit, also sowohl Teilzeitstellen mit einer Wochenarbeitszeit unter 21 Stunden als auch Stellen mit einem Umfang von 21 bis unter 32 Stunden und vollzeitnahe Stellen mit zwischen 32 und 38,5 Stunden. Wenn auch dieser Trend bundesweit zu beobachten ist, so stellt sich die Entwicklung im Westen und im Osten dennoch unterschiedlich dar. In Ostdeutschland waren in den 1990er Jahren im Zuge des Stellenabbaus viele Vollzeitstellen in vollzeitnahe Stellen umgewandelt worden, sodass dort der Anteil der Vollzeitstellen bereits 1998 unter der 25-Prozent-Marke gelegen hatte. Seit diesem Zeitpunkt blieb er – nach einem Einbruch in 2006 – konstant. (vgl. Autorengruppe Fachkräftebarometer 2014: 29) Im Westen ist der Anteil an Vollzeitstellen zwischen 1998 und 2014 von 59 Prozent auf 44 Prozent zurückgegangen (vgl. ebd.: 30). In der Vergangenheit wurde vielfach die Auffassung vertreten, dass eine Teilzeittätigkeit – insbesondere für die Gruppenleitungen – nicht möglich wäre, weil sie die Kontinuität der Betreuungspersonen für die Kinder gefährden würde. Ein gewisses Umdenken hat hier zum einen der Anstieg der Anzahl von Ganztagsplätzen mit längeren Betreuungszeiten mit sich gebracht, die zur Abdeckung des gesamten Zeitvolumens eine Kombination von Vollzeit- und Teilzeitstellen erforderte. Zum anderen wuchs mit

dem steigenden Fachkräftebedarf die Bereitschaft der Träger, auf Arbeitszeitwünsche von Mitarbeiter/inne/n einzugehen, die aus familiären Gründen ihre Arbeitszeit reduzieren wollten.

Die Unterschiede zwischen den westlichen und östlichen Bundesländern zeigen sich auch bei der Frage, ob es sich bei der Teilzeitbeschäftigung um eine erwünschte oder unfreiwillige Teilzeit handelt. Eine Analyse von Eva Strunz (2015) auf der Basis des Mikrozensus 2011 bestätigt, dass für westdeutsche Erzieherinnen, die weniger als 32 Stunden arbeiten, vor allem familiäre Gründe ausschlaggebend sind: 36 Prozent geben als Motiv die Betreuung von Kindern, Pflegebedürftigen oder Menschen mit Behinderungen und weitere 33 Prozent sonstige persönliche oder familiäre Gründe an. 37 Prozent der ostdeutschen Erzieher/innen in Teilzeitbeschäftigung erklärten hingegen, dass sie keine Vollzeitstelle finden konnten. Betreuungs- oder sonstige persönliche oder familiäre Verpflichtungen waren hier nur für 26 Prozent der Befragten von Bedeutung (vgl. Autorengruppe Fachkräftebarometer 2014: 30).

### **2.4 Die Qualifikation der Beschäftigten – Erzieher/innen als dominierende Berufsgruppe**

Die dominierende Berufsgruppe in Kindertageseinrichtungen sind Erzieher/innen. Sie werden an Fachschulen bzw. Fachakademien nach landesrechtlich unterschiedlichen, faktisch aber relativ ähnlichen Regelungen auf der Basis einer Rahmenvereinbarung der Kultusministerkonferenz (KMK 2002) ausgebildet; Voraussetzung ist ein mittlerer Schulabschluss. Bei der Ausbildung zur Erzieherin/zum Erzieher lassen sich grundsätzlich zwei Modelle unterscheiden:

- das *additive Modell* als eine zweijährige, überwiegend fachtheoretische Ausbildung mit anschließendem einjährigem Berufspraktikum sowie
- das *integrative Modell* als eine dreijährige Ausbildung an der Fachschule inklusive Praxisphasen.

Darüber hinaus existiert in Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen eine „Praxisintegrierte Ausbildung“ (PIA), in der fachtheoretische Inhalte, Praktika und Anerkennungsjahr miteinander stärker verzahnt wurden. Mit dem Träger der Kindertageseinrichtung wird dazu ein Ausbildungsvertrag abgeschlossen, der auch eine Vergütung vorsieht (vgl. Autorengruppe Fachkräftebarometer 2014: 67 ff.).

Im Deutschen Qualifikationsrahmen für Lebenslanges Lernen (DQR)<sup>8</sup> wird die Erzieher/innen-Ausbildung an einer Fachschule auf demselben Niveau (Stufe 6) wie ein Bachelor-Studium eingestuft. In den neuen Bundesländern verfügten im Jahr 2014 ca. 87 Prozent der Beschäftigten über einen derartigen Berufsbildungsabschluss, im Westen waren es 66 Prozent. Im Westen besaßen 16 Prozent einen Abschluss als Kinderpfleger/in oder ähnliche, unterhalb des Niveaus der Erzieher/innen angesiedelte Qualifikationen. Diese spielen im Osten praktisch keine Rolle. Etwa 10 Prozent der Beschäftigten hatten im Jahr 2014 eine andere Ausbildung, befanden sich noch in der Ausbildung oder waren ohne Abschluss (vgl. ebd.: 31). Entgegen anderslautenden Befürchtungen hat sich der Ausbau der Kindertagesbetreuung somit bislang nicht auf Kosten der Fachlichkeit des Personals vollzogen.

Der Anteil der Beschäftigten mit Hochschulabschluss lag bundesweit – mit leicht steigender Tendenz – bei ca. 5 Prozent. Darunter befanden sich gut 3.000 Absolvent/inn/en von speziell auf die frühe Bildung bezogenen kindheitspädagogischen Studiengängen. Die Anzahl der Kindheitspädagog/inn/en hat sich somit seit 2012, dem ersten Jahrgang, in dem sie in der Statistik separat ausgewiesen sind, verdreifacht (vgl. ebd.: 34). In den letzten Jahren sind zahlreiche und sehr unterschiedlich konzipierte Studiengänge entstanden, die – als Erstausbildung oder Weiterbildung – eine akademische Qualifikation für die Arbeit in Kindertageseinrichtungen vermitteln.<sup>9</sup>

Im Jahr 2003 wurde erstmals in Deutschland – damals noch umstritten – ein frühpädagogischer Studiengang an der Alice-Salomon-Hochschule in Berlin eingerichtet. Angesichts der gestiegenen Aufmerksamkeit für die frühkindliche Bildung und der Existenz einer akademischen Ausbildung in den meisten europäischen Ländern wurde die Akademisierung frühpädagogischer Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen in der Folgezeit zu einem zentralen Thema in der bundesdeutschen Diskussion um die Weiterentwicklung von frühkindlicher Bildung, Erziehung und Betreuung. Darüber hinaus beschleunigte der parallel einsetzende Bologna-Prozess zur Internationalisierung und Modularisierung von Studiengängen den Ausbau von Studiengängen zur Frühen Kindheit enorm: Für die (Fach)Hochschulen ergaben sich aus diesem Prozess sowohl die Möglichkeiten als auch wettbewerbliche

---

8 Der DQR wurde zum Zweck der Vergleichbarkeit der historisch gewachsenen Sektoren des deutschen Bildungssystems konzipiert. Er besteht aus einer umfangreichen sektorenübergreifenden Matrix, die der Einordnung von Qualifikationen dient.

9 Zur Entwicklung der Studiengänge vgl. Klady/Schütz/Stöbe-Blossey 2014.

Anreize, neue Studiengänge mit unterschiedlicher Spezialisierung zu entwickeln (vgl. zusammenfassend Speth 2010: 169 ff.). Nach der Einrichtung des ersten Studiengangs in Berlin im Jahr 2003 entstanden bis zum Jahr 2010 etwa 60 kindheitspädagogische Studiengänge, bis zum Jahr 2015 hat sich die Anzahl auf 118 (an 82 Standorten) nahezu verdoppelt (vgl. Altermann et al. 2015: 10). Ein Teil dieser Studiengänge ist grundständig angelegt; andere bauen als konsekutive Studiengänge auf einer abgeschlossenen Erzieher/innen-Ausbildung auf. Zwar zeigt sich, dass die Absolvent/inn/en keineswegs immer in einer Kindertageseinrichtung arbeiten wollen (vgl. ebd: 33 ff.), jedoch kommt seit einiger Zeit, wie die zitierten Zahlen zeigen, nach und nach eine wachsende Zahl an Kindheitspädagog/inn/en auf den Arbeitsmarkt. In einem Feld, das traditionell durch eine fachschulische Ausbildung geprägt ist, stellt die Pluralisierung der Qualifizierungswege eine Innovation dar, die von Konflikten, Unsicherheiten und Ambivalenzen begleitet wird.

### 2.5 Arbeitsbedingungen – Vergütung und Befristung

Beschäftigte in Kindertageseinrichtungen in kommunaler Trägerschaft werden nach dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) der Kommunen für Sozial- und Erziehungsdienste bezahlt. Freie Träger haben größtenteils eigene Tarifverträge, die sich allerdings oft am TVöD orientieren. (vgl. Autorengruppe Fachkräftebarometer 2014: 59) Nach Berechnungen auf der Grundlage der Entgeltstatistik der Bundesagentur für Arbeit verdienten die Beschäftigten in Kindertageseinrichtungen im Jahr 2014 auf einer Vollzeitstelle mit durchschnittlich 2.630 Euro pro Monat etwa 300 Euro weniger als der Durchschnitt aller männlichen Arbeitnehmer – allerdings 300 Euro mehr als der Durchschnitt aller weiblichen Beschäftigten (vgl. Autorengruppe Fachkräftebarometer 2014: 59).

Das Bruttogehalt einer in die Entgeltgruppe S2 eingruppierten Beschäftigten, die die Tätigkeit einer Kinderpflegerin ausübt, lag nach der bis zum 30.06.2015 geltenden Fassung des TVöD<sup>10</sup> im Jahr 2015 in der Eingangsstufe bei 1.960 Euro monatlich; eine Leiterin einer sehr großen Einrichtung (mit mindestens 180 Plätzen) konnte in der Endstufe der Gruppe S17 4.749 Euro erhalten. Staatlich anerkannte Kinderpfleger/innen (S3) starteten mit 2.043 Euro monatlich, Erzieher/innen mit staatlicher Anerkennung (S6)

---

10 vgl. zu den folgenden Angaben <http://oeffentlicher-dienst.info/tvoed/sue/> (Abruf am 18.04.2016)

mit 2.367 Euro, in den Endstufen kamen sie auf 2.679 bzw. 3.289 Euro. Erzieher/innen mit besonders schwierigen fachlichen Tätigkeiten konnten in der Gruppe S8 mit 2.478 Euro monatlich beginnen und in der Endstufe bis zu 3.732 Euro erhalten. Wenn eine Erzieherin fachlich schwierige Tätigkeiten von mindestens drei Beschäftigten der Gruppe S8 koordiniert, waren in der Gruppe S9 je nach Stufe zwischen 2.579 und 3.750 Euro erreichbar. Als besonders schwierige fachliche Tätigkeiten werden vor allem die Arbeit mit Kindern mit Behinderungen sowie einrichtungsübergreifende und koordinierende Aufgaben definiert.

Als Ergebnis der Tarifeinverständigungen im Jahr 2015 wurden für Kinderpfleger/innen die monatlichen Entgelte erhöht; so erhält eine staatlich anerkannte Kinderpflegerin in der Eingangsstufe der Gruppe S3 seitdem ein um 61 Euro erhöhtes Monatsgehalt. Die Tätigkeitsmerkmale von Erzieher/innen wurden aus der Gruppe S6 in die neu geschaffene Gruppe S8a überführt, was in der Eingangsstufe eine Steigerung des Gehalts um 93 Euro monatlich bedeutet. In den Endstufen fallen die Anstiege mit 112 bzw. 138 Euro monatlich etwas höher aus. Für die Tätigkeitsmerkmale der in S8 eingruppierten Erzieher/innen wurde eine neue Gruppe S8b geschaffen, deren Entgelt nun identisch mit der Gruppe S9 ist. Die Anstiege sind geringer als für Erzieher/innen im Allgemeinen und machen sich schwerpunktmäßig in den höheren Dienstaltersstufen bemerkbar.

Bei einem Aufstieg zur Leitung einer Einrichtung begann das Gehalt bis 2015 in der Gruppe S7 mit 2.406 Euro und steigerte sich je nach Anzahl der Plätze in der Einrichtung. Ab 40 Plätzen kam die Stufe 10 mit einem Eingangsgehalt von 2.590 Euro zur Anwendung, bei 70 Plätzen die Stufe 13 mit 2.880 Euro, bei 100 Plätzen S 15 mit 2.913 Euro, bei 130 Plätzen S 16 mit 3.025 Euro und bei 180 Plätzen schließlich S 17 mit 3.103 Euro. Das Endgehalt lag jeweils um gut 50 Prozent über dem Anfangsgehalt der jeweiligen Stufe. Stellvertretende Leitungen wurden ab einer Einrichtungsgröße von 70 Plätzen jeweils in die Entgeltgruppe von Leitungen der nächstkleineren Einrichtungsgröße eingruppiert. Mit dem Ergebnis der Tarifeinverständigungen wurden die beschriebenen Stufenzuordnungen verändert: Die Leitung einer kleinen Einrichtung wird nun statt nach Stufe 7 nach Stufe 9 bezahlt, was in der Eingangsstufe einen Anstieg um 74 Euro monatlich bedeutet. Die Leitungen und die Stellvertretungen der größeren Einrichtungen steigen jeweils in die Stufe, die vorher der nächsthöheren Größenklasse vorbehalten war, so dass beispielsweise die Leitung einer Einrichtung mit 40 bis 69 Plätzen nun in Stufe 13 in der Eingangsstufe ein um 290 Euro höheres Gehalt erhält. Besonders groß ist die Differenz für Leitungen einer sehr gro-

ßen Einrichtung, die nun in S18 eingruppiert sind und in der Eingangsstufe 342 Euro mehr erhalten als vorher und in der Endstufe 5.197 Euro monatlich bekommen. Für die Leitungen der anderen Größenklassen fallen die Erhöhungen geringer aus.

Ein Aufstieg ist somit in begrenztem Maße über besonders schwierige fachliche Tätigkeiten möglich; im Wesentlichen ist jedoch die Übernahme von Leitungsfunktionen die Voraussetzung für eine finanzielle Weiterentwicklung. Dies gilt im Übrigen auch für Kindheitspädagog/inn/en mit Bachelor-Abschluss, die in der Regel auf Erzieher/innen-stellen eingesetzt werden. An dieser Situation hat sich durch das Ergebnis der Tarifaueinander-setzungen nichts geändert.

Neben dem Gehalt gehört zum Thema der Arbeitsbedingungen noch die Frage der Befristung. Im Jahr 2014 waren 16 Prozent der Erzieher/innen und 18 Prozent der Kinderpfleger/innen befristet beschäftigt (vgl. Autorengruppe Fachkräftebarometer 2014: 56). Im Vergleich zum Jahr 2011 bedeutet dies eine Steigerung um 3 bzw. 4 Prozentpunkte. Damit liegen die Anteile befristeter Beschäftigungsverhältnisse über dem Durchschnitt sowohl der Frauen (11 Prozent) als auch der Männer (8 Prozent; vgl. ebd.: 57).

### 2.6 Berufsausstieg – oft vor der Altersgrenze

Nach Prognosen aus dem Jahr 2014 werden bis zum Jahr 2025 etwa 200.000 Fachkräfte das Arbeitsfeld verlassen. Dies hängt zunächst mit der Altersstruktur zusammen, die sich zwischen 1998 und 2014 deutlich verändert hat: 1998 lag der Anteil der Fachkräfte im Alter von über 45 Jahren bei rund 22 Prozent; 2014 betrug er 41 Prozent (vgl. Autorengruppe Fachkräftebarometer 2014: 26). Daher wird zum einen die Anzahl derjenigen, die wegen Erreichen der Altersgrenze in den Ruhestand gehen, in den nächsten Jahren erheblich steigen. Zum anderen basieren die Prognosen darauf, dass auf der Grundlage der Erfahrungen vergangener Jahre viele Beschäftigte das Arbeitsfeld vorzeitig verlassen werden – mit einer Erwerbsminderungsrente oder aus anderen Gründen.

Im Jahr 2011 erreichten nur 18 Prozent der Beschäftigten, die im Arbeitsfeld Kindertageseinrichtung in Rente gingen, die Regelaltersgrenze von 65 Jahren. Fast 40 Prozent der überwiegend weiblichen Beschäftigten bezogen bereits zum (damals) frühestmöglichen Zeitpunkt mit 60 Jahren ihre Rente. Damit verlassen Beschäftigte in Kindertageseinrichtungen ihr Arbeitsfeld deutlich früher als Frauen in anderen Berufen: Im Jahr 2011 hatten ins-

gesamt 42 Prozent der Frauen bei ihrem Renteneintritt die Regelaltersgrenze erreicht. Der Anteil der Erwerbsminderungsrenten an allen Rentenzugängen ist bei Beschäftigten in Kindertageseinrichtungen um 25 Prozent höher als bei den erwerbstätigen Frauen insgesamt (vgl. Autorengruppe Fachkräftebarometer 2014: 52).

Das Arbeitsfeld der Kindertagesbetreuung ist somit bei rentennahen Jahrgängen in besonderem Maße vom vorzeitigen Berufsausstieg seiner Beschäftigten betroffen. Aber auch im Hinblick auf jüngere Beschäftigte wird immer wieder darauf hingewiesen, dass sie oft schon nach wenigen Jahren den Beruf wieder verlassen – genaue Zahlen darüber liegen allerdings nicht vor. Gründe dafür können in gesundheitlichen Belastungen durch den Beruf liegen. So kommt das Projekt „STEGE – Strukturqualität und Erzieher\_innengesundheit in Kindertageseinrichtungen“, in dem 2.744 Kita-Beschäftigte in Nordrhein-Westfalen befragt wurden, zu dem Ergebnis, dass Erzieher/innen ihren Gesundheitszustand im Vergleich zu gleichaltrigen Frauen mit gleicher Bildung in der deutschen Bevölkerung im Durchschnitt als deutlich schlechter empfinden und häufiger durch gesundheitliche Belastungen dauerhaft im Alltag eingeschränkt sind (Viernickel/Voss 2013: 8). Darüber hinaus sind einer GEW-Studie (Fuchs-Rechlin 2007) zufolge ca. zwei Drittel der befragten Erzieher/innen mit der gesellschaftlichen Anerkennung des Berufes unzufrieden, knapp 54 Prozent mit der Bezahlung und gut 60 Prozent mit den beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten (vgl. Fuchs-Rechlin 2007: 34).

Legt man die eingangs beschriebene Lebenslaufperspektive zugrunde, so lassen sich anhand der Berücksichtigung von kritischen Lebensereignissen und Übergängen drei zentrale Schwellen identifizieren, an denen gehäuft Berufsausstiege stattfinden:

- *Ausbildung und Berufsintegration*: Vielfach verlassen gerade qualifizierte Mitarbeiter/innen bereits unmittelbar oder kurz nach der Ausbildung ihr Tätigkeitsfeld, um sich weiterzuqualifizieren. Diese Weiterqualifizierungen führen bislang in der Regel in andere Berufe und nicht in eine höherwertige Tätigkeit in der Kindertagesbetreuung.
- *Familiengründung*: Eine zweite Schwelle für Beschäftigte in der Kindertagesbetreuung steht im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Familienfreundliche Arbeitszeit- und Dienstplanmodelle stellen ebenso wie an den Bedarfen der Beschäftigten orientierte Teilzeitmodelle lange Zeit eine Ausnahme dar (vgl. Klaudy 2010). Viele Beschäftigte kehren deshalb nach einer Berufsunterbrechung nicht in ihren Beruf zurück, sondern übernehmen beispielsweise Spielgruppen und andere Angebote auf Honorarbasis oder in geringfügiger Beschäftigung,

die mit einer Dequalifizierung verbunden sind und zu Einbußen bei der Alterssicherung dieser Beschäftigten führen.

- *Alter*: Die dritte Schwelle schließlich betrifft den vorzeitigen Berufsausstieg im Alter und somit das Themenfeld der nachhaltigen und altersgerechten Arbeitsgestaltung. Die quantitative Bedeutung dieses Problems wächst angesichts des gestiegenen Anteils an älteren Beschäftigten. Zusätzlich verschärft wird sie durch eine andere Form von Reproduktionsverpflichtungen, nämlich durch die Konfrontation vieler älterer Mitarbeiter/innen mit der Pflegebedürftigkeit von Angehörigen, vor allem der eigenen Eltern.

## 2.7 Gesellschaftliche, ökonomische und organisatorische Anforderungen an Kindertageseinrichtungen

Mit den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen gehen eine steigende Vielfalt etwa an Lebensstilen und Kulturen und damit auch ein Wandel der Kindheit einher – mit neuen Anforderungen auch an die Familien. Gerade Kindertageseinrichtungen müssen hierauf in vielfältiger Weise reagieren. Neben einer bedarfsgerechten Gestaltung der Angebote müssen sie auch Organisation und Management der Kinderbetreuungsbetriebe anpassen. Anpassungserfordernisse ergeben sich z. B. mit Blick auf

- *die Größe der Einrichtungen und das Alter der Kinder*: Ausgehend vom Alter der Kinder werden diese von 4 Monaten bis hinein ins schulpflichtige Alter in Kindertageseinrichtungen betreut. Die Größe der Einrichtungen reicht von einer Gruppe mit beispielsweise 15 Kindern bis zu Einrichtungen mit mehr als sieben Gruppen und über 160 Kindern. Dabei werden Kinder in altershomogenen und altersheterogenen Gruppen mit einem unterschiedlichen Stundenvolumen betreut, wobei die zeitlichen Möglichkeiten in den Bundesländern unterschiedlich geregelt sind. Mit dem Ausbau der U3-Betreuung werden viele Einrichtungen erweitert und es kommen zunehmend jüngere Kinder hinzu.
- *die innere Öffnung der Kindertageseinrichtungen*: Während der „klassische Kindergarten“ die Arbeit in Gruppen vorsah, wird seit Ende der 1970er Jahre der „offene Kindergarten“ (vgl. Regel/Kühne 2001) zunehmend beliebter. Seither werden vielfältige Formen der „inneren Öffnung“ praktiziert, z. B. werden offene, teiloffene und gruppenübergreifende Angebote und Projekte und ebenso ein offenes Arbeiten in Bildungs- und Funktionsbereichen angeboten. Dieser Entwicklung werden einerseits große Chan-

zen zugeschrieben, da der Ansatz dem selbstbestimmten und selbstorganisierten Lernen von Kindern entgegenkommt und auch den pädagogischen Fachkräften Möglichkeiten für einen kompetenzorientierten Arbeitseinsatz bietet. Andererseits wird den Öffnungskonzepten kritisch entgegengehalten, dass sie sich wegen des fehlenden Gruppenzusammenhalts negativ auf die kindliche Entwicklung insbesondere sehr junger Kinder auswirken. Häufig bestehen Bedenken und auch Ängste im Zusammenhang mit erhöhten Anforderungen an die organisatorische und inhaltliche Abstimmung sowie die Zusammenarbeit im Team insgesamt. Darüber hinaus führt die „Öffnung“ zu neuen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im Team. Festzuhalten bleibt, dass die offene Arbeit nicht nur mehr Abstimmung und Zusammenarbeit erfordert, sondern auch transparentere Strukturen, die bewirken, dass die Arbeit der einzelnen Erzieher/innen öffentlicher wird (vgl. Dörfler 1994: 108 ff.).

- *die Zusammensetzung der Teams hin zur Multiprofessionalität* (vgl. Fröhlich-Gildhoff et al. 2014): Erkenntnisse der Hirnforschung belegen, dass in den ersten Lebensjahren entscheidende Weichen für das Lernen und den persönlichen Bildungserfolg eines Menschen gestellt werden. Als Folge wird in Kitas den Bildungsaufgaben mehr Aufmerksamkeit geschenkt. Erzieher/innen werden zu Expert/inn/en für frühkindliche Bildung, die die individuellen Entwicklungspotenziale der Kinder erkennen und bestmöglich fördern sollen. Weitere Anforderungen, wie z.B. die Zunahme von „Familienzentren“ (Stöbe-Blossey 2010), der hohe Anteil von Familien mit Migrationshintergrund und die Entwicklung hin zu inklusiv arbeitenden Einrichtungen führen dazu, dass auch die Anforderungen an die Qualifikationen der Fachkräfte im Umbruch sind. Multiprofessionalität wird als Schlagwort für die Zusammenarbeit unterschiedlichster Fachrichtungen verwendet und meint ein Verständnis der fachübergreifenden Zusammenarbeit verschiedener Professionen, bei der unterschiedliche Sicht- und Herangehensweisen die Bearbeitung und Lösung komplexer Arbeitsanforderungen, Probleme oder Fälle ermöglichen (vgl. Rannenberg-Schwerin 2012: 20). In der Praxis der Kindertageseinrichtungen zeigt sich, dass die Zusammenarbeit verschiedener Berufsgruppen üblicher wird. So arbeiten mittlerweile z.B. neben den Erzieher/inne/n und anderen sozialpädagogischen Fachkräften auch Heilpädagog/inn/en, Psycholog/inn/en und andere Expert/inn/en in einer Kindertageseinrichtung. Quereinsteiger/innen mit anderem Berufshintergrund sowie die zunehmende Vernetzung und Kooperation mit externen Fachleuten und Diensten bereichern zudem die Fachlichkeit in der Kita.

- *das Management der Einrichtungen*, das ein zunehmendes Maß an Professionalität erfordert, um den unterschiedlichen Anforderungen und Voraussetzungen mit einer guten Qualität in der Angebotsgestaltung gerecht werden zu können:
  - Kindertageseinrichtungen werden sowohl geleitet von Erzieher/inne/n mit und ohne entsprechende zusätzliche Qualifikation als auch von Fachkräften mit (Fach)Hochschulabschluss. Ergebnisse der Expertise „Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung“ zeigen, dass inzwischen ca. 19 Prozent der Leitungen über einen akademischen Abschluss verfügen (vgl. Viernickel et al. 2013: 42).
  - Leitungskräfte erfüllen ihre Leitungsaufgaben mit oder ohne (Teil) Freistellung von der pädagogischen Arbeit und werden nur z. T. durch Stellvertreter/innen ebenfalls mit oder ohne (Teil)Freistellung unterstützt oder in Abwesenheit vertreten.
  - die Organisation von Führung und Leitung der Kinderbetriebe erfolgt daneben z.B. in größeren Einrichtungen durch zusätzliche „Teamleitungen“. Bei einigen Trägern wird inzwischen mit „Verbund-“ oder „Gebietsleitungen“ gearbeitet, die für zwei oder mehr Kindertageseinrichtungen zuständig sind. Hier gibt es innerhalb jeder Einrichtung lediglich Ansprechpartner/innen oder stellvertretende Leitungen, die nur z. T. über eine eigene (Teil)Freistellung verfügen.

Diese exemplarische Zusammenstellung zum Anpassungsbedarf der Organisation von Kindertageseinrichtungen verdeutlicht die Komplexität des notwendigen Anpassungsaufwands, wenn eine tragfähige und qualitativ anspruchsvolle Antwort auf die unterschiedlichen Bedarfe und Anforderungen gefunden werden soll. Die dargestellte Vielfalt erhöht als Folge auch die Anforderungen an das Team und die Leitung und nicht zuletzt auch an die Unterstützung durch den Träger.

### **2.8 Belastungen im Arbeitsalltag – steigende Anforderungen bei knappen Ressourcen**

Die gesellschaftlichen Anforderungen, denen die Kindertagesbetreuung gegenübersteht, und die steigende Aufmerksamkeit für den Stellenwert frühkindlicher Bildung haben zu einer quantitativen wie qualitativen Erweiterung des Aufgabenspektrums der Beschäftigten geführt. So haben vor dem Hintergrund des steigenden Bedarfs an früher Förderung alle Bundesländer

Bildungsleitlinien für Kindertageseinrichtungen verabschiedet, Konzepte zur Vorbereitung und Begleitung des Übergangs vom Kindergarten in die Grundschule formuliert und Beobachtungs- und Dokumentationsverfahren zur Früherkennung und Entwicklungsbegleitung eingeführt (vgl. Stöbe-Blossey/Torlümke 2010). Festzustellen ist weiterhin 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 (Stöbe-Blossey 2010). Gleichzeitig lässt sich eine Verdichtung von Tätigkeiten feststellen: In Kindertageseinrichtungen führten die Entwicklungen z. B. bei den Fachkräften zu einem weitgehenden Wegfall von Vor- und Nachbereitungszeiten für die pädagogische Arbeit mit den Kindern (vgl. AGJ 2011: 10).

Neue Anforderungen, hervorgerufen beispielsweise durch das neue Bildungsverständnis in der Frühpädagogik, Bildungsleitlinien oder ein neues Bild von der Zusammenarbeit mit Eltern, haben Einfluss auf die gesellschaftlichen Erwartungen an die Erzieher/innen und auf ihr eigenes Selbstverständnis. Vor diesem Hintergrund sind Erzieher/innen von Rollenunsicherheit und -konflikten betroffen, die sich in ihren Werten und ihrer Haltung gegenüber Kindern, Eltern und Mitarbeiter/inne/n äußern. Neue Anforderungen kollidieren mit alten Rollen und Haltungen (vgl. Mienert/Vorholz 2007). Wichtig ist dieser Aspekt vor allem vor dem Hintergrund arbeitspsychologischer Erkenntnisse, denn aus dem Rollenverständnis und der Haltung können sich entweder persönliche Ressourcen für einen konstruktiven Umgang mit Belastungen oder aber eine Verstärkung der wahrgenommenen Beanspruchung ergeben. In der Forschung wird darauf verwiesen, dass Erzieher/innen aufgrund ihrer eigenen beruflichen Leitbilder und ihrer fachlichen Orientierungen auch selbst einen entsprechend hohen Anspruch an ihre Arbeit stellen – ihr praktisches Handeln jedoch bleibt „deutlich – auch wegen des selbstgesetzten, hohen ideellen Maßstabes notgedrungen – hinter diesen Ansprüchen zurück“ (Dippelhofer-Stiem 2006: 363).

In einigen Studien werden die steigenden Anforderungen an die Arbeit in Kindertageseinrichtungen thematisiert (vgl. z. B. Fuchs-Rechlin 2007). Darüber hinaus wurde das subjektive Belastungsempfinden, also die persönliche Beanspruchung der Fachkräfte, untersucht. Dabei hat sich herausgestellt, dass beispielsweise Personal- und Zeitmangel sowie ein hoher Geräuschpegel als besonders belastend empfunden werden (vgl. BGW/DAK 2001; Fuchs/Trischler 2008; Fuchs-Rechlin 2007; Voss/Viernickel 2013; zusammenfassend Hirsch 2011: 109f.).

Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in Kindertageseinrichtungen werden in zunehmendem Maße als Problem erkannt. Darum förderte die Hans-Böckler-Stiftung bereits vor einigen Jahren eine Untersuchung zum Thema „Belastungsmanagement bei Erzieher/inne/n“, um genauere Erkenntnisse über die Belastungsfaktoren zu erhalten und Instrumente zur Gefährdungsbeurteilung zu entwickeln (vgl. Rudow 2007). Die große Bedeutung, die Erzieher/innen dem Thema selbst beimessen, wurde 2009 durch die große Beteiligung an Streiks für mehr Gesundheitsschutz im Rahmen eines gesonderten Gesundheits-Tarifvertrages deutlich.<sup>11</sup>

Personalverantwortliche der Träger müssen vor dem Hintergrund der beschriebenen Entwicklungen und wissenschaftlichen Ergebnisse reagieren, indem sie ihre personalwirtschaftlichen Konzepte im Arbeitsfeld der Kindertagesbetreuung angemessen weiterentwickeln. Bislang gibt es dazu in der fachwissenschaftlichen Diskussion jedoch nur wenige Ansätze. Zu nennen ist hier beispielsweise die Arbeit von Andreas Hirsch (2011), der als Ergebnis einer Online-Befragung (110 Fachkräfte) einige Überlegungen zur Verbesserung von Weiterbildungsmöglichkeiten (unter Einschluss von Fragen kommunikativer Kompetenz) und zu den Möglichkeiten einer stärkeren Spezialisierung von Fachkräften sowohl bei der Weiterentwicklung eigener Kompetenzen als auch bei der Arbeitsverteilung im Team ableitet. Darüber hinaus weist er darauf hin, dass ein systematischer Einsatz etwa von gesundheitsdiagnostischen Verfahren oder von Instrumenten zur Analyse von Arbeitsmotivation und -zufriedenheit erforderlich ist (vgl. Hirsch 2011: 161 ff.). Für die konzeptionelle Entwicklung und Umsetzung derartiger Ansätze besteht bislang noch ein erheblicher Entwicklungsbedarf. Die im Folgenden dargestellten Forschungsergebnisse aus dem Projekt KONTI greifen darum einige dieser Fragestellungen auf.

---

11 <http://de.reuters.com/article/deutschland-erzieher-warnstreiks-idDEBEE5450GS20090506>  
(Abruf am 18.04.2016)

### 3 HERAUSFORDERUNGEN AUS DER PERSPEKTIVE VON TRÄGERN, MITARBEITER/INNE/N UND LEITUNGEN

---

Personalwirtschaftliche Konzepte, die zu einer nachhaltigen Förderung kontinuierlicher Erwerbstätigkeit beitragen sollen, können nicht allgemeingültig gestaltet werden, sondern müssen passgenau die jeweils spezifischen betrieblichen Belange des Arbeitsfeldes berücksichtigen, sind doch die personalwirtschaftlichen Gegebenheiten je nach Branche und Unternehmen sehr verschieden. Die Unterschiede ergeben sich dabei sowohl aus den zu bewältigenden Aufgaben und deren Rahmenbedingungen als auch aus dem professionellen Hintergrund und den Motivationsstrukturen der Beschäftigten. Letztlich müssen in einem solchen Konzept die Interessen mehrerer Personenkreise – Personalverantwortliche, Führungskräfte und Mitarbeiter/innen – wahrgenommen werden.

Vor diesem Hintergrund wurden im Projekt „KONTI“ zwischen 2013 und 2015 qualitative Befragungen zur Arbeitssituation von Erzieher/inne/n in Kindertageseinrichtungen durchgeführt, die zum Themenkomplex sowohl die Sichtweisen von Trägern und damit Arbeitgebern als auch die Sichtweisen von Beschäftigten und damit Arbeitnehmer/inne/n einfangen sollten. Die Sicht von Kita-Leitungen, die einerseits selbst Mitarbeiter/innen und andererseits gleichzeitig Personalverantwortliche in ihrer Einrichtung sind, wurde wegen dieser „Sandwich-Position“ explizit zusätzlich erhoben. Die folgende Darstellung fasst die Ergebnisse der Befragungen von Trägern (Kapitel 3.1), Mitarbeiter/inne/n (Kapitel 3.2) und Kita-Leitungen (Kapitel 3.3) zusammen und greift dabei Themen auf, die sich im Laufe des Projektes als wichtige Handlungsfelder herauskristallisiert haben. Sie bieten damit erste ausgewählte Anknüpfungspunkte für nachhaltige personalwirtschaftliche Konzepte, die eine dauerhafte Beschäftigung von Erzieher/inne/n bei Trägern von Kindertageseinrichtungen unterstützen können. Ergänzend zu den projektspezifischen Erkenntnissen wird auf einige Befunde einer im Rahmen der AQUA-Studie (Schreyer et al. 2014) etwa zeitgleich vom Staatsinstitut für Frühpädagogik (München) durchgeführten quantitativen Befragung hingewiesen, die in vieler Hinsicht zu ähnlichen Ergebnissen gekommen ist.

### 3.1 Die Perspektive der Kita-Träger

Im Zeitraum von August bis Dezember 2013 wurden insgesamt 22 leitfadengestützte Face-to-Face-Interviews mit Personalverantwortlichen von Trägern von Kindertageseinrichtungen geführt, davon fünf in Baden-Württemberg, zwölf in Nordrhein-Westfalen und fünf in Thüringen. Die Gespräche dienten zum einen dazu, Daten zur Personalsituation und zum Personalmanagement zu erheben. Im zweiten Teil ging es darum, Informationen zur trägerspezifischen Gestaltung der Arbeitsbedingungen für Erzieher/innen zu ermitteln. Unter den befragten Anbietern befanden sich acht in kommunaler, zwölf in frei-gemeinnütziger, einer in privat-gemeinnütziger und einer in privat-gewerblicher Trägerschaft. Vier Träger beschäftigten zum Zeitpunkt des Interviews weniger als 100 pädagogische Mitarbeiter/innen in Kindertageseinrichtungen und drei mehr als 1.000. Bei zehn der befragten Träger waren zwischen 100 und 500, bei den übrigen drei Trägern zwischen 500 und 1.000 pädagogische Fachkräfte angestellt.

Die folgende Darstellung der Befragungsergebnisse fasst Informationen zur Entwicklung der Personalsituation ([Abschnitt 3.1.1](#)), zur Personalstruktur ([Abschnitt 3.1.2](#)) und zu Personalengpässen und Personalbedarfsschwankungen ([Abschnitt 3.1.3](#)) zusammen. Ergebnisse zur konkreten Arbeitssituation in den Kindertageseinrichtungen werden unter den Aspekten Arbeitsbedingungen ([Abschnitt 3.1.4](#)) und Teilzeitarbeit ([Abschnitt 3.1.5](#)) sowie Organisation und Management ([Abschnitt 3.1.6](#)) bzw. Personal- und Teamführung ([Abschnitt 3.1.7](#)) vorgestellt.

#### 3.1.1 Die Entwicklung der Personalsituation

Die Personalsituation in den Kindertageseinrichtungen wird zum Zeitpunkt des Interviews aus Sicht der befragten Personalverantwortlichen aus Thüringen und Nordrhein-Westfalen mehrheitlich als gut, zumindest nicht als angespannt bewertet. Nach Aussage der meisten Befragten waren die regulären Stellen dort durchweg besetzt. Der beste Zeitpunkt für Neueinstellungen, so einige befragte Personalverantwortliche, sei zu Beginn des Kindergartenjahres, da dann genügend Schulabsolvent/inn/en vorhanden sind.

Jedoch hat es in den Jahren zuvor in Thüringen auch schon andere Erfahrungen gegeben: Während die Personaldecke dort bis 2005/06 relativ stabil war, haben Gesetzesnovellierungen danach zu einem massiven Personalbedarf geführt. 2010 gab es durch den erweiterten Rechtsanspruch und eine

Verbesserung des Personalschlüssels eine erneute Ausweitung des Personalbedarfs von ca. 2.000 Stellen im Land. „Da war der Erzieherinnen-Markt schnell leergefegt“, berichten mehrere Gesprächspartner. Zum Zeitpunkt des Interviews habe sich die Situation jedoch wieder entspannt.

Zufriedenstellend wird die Situation in NRW auch von den drei Gesprächspartnern kommunaler Träger eingeschätzt. Sie geben an, dass bislang immer alle ausgeschriebenen langfristigen Stellen rechtzeitig mit geeigneten Fachkräften besetzt werden konnten und es dabei keinerlei Stellenbesetzungsprobleme gegeben habe, weder in quantitativer noch in qualitativer Hinsicht. Gut ausgebildete Fachkräfte seien vorhanden: „Täglich gehen neue (Initiativ-)Bewerbungen ein.“ Auch für den durch den U3-Ausbau verursachten zusätzlichen Personalbedarf konnte geeignetes Personal rechtzeitig verpflichtet werden.

Einige andere Personalverantwortliche aus NRW bewerten die Situation etwas problematischer und berichten, dass man sich früh genug bemühen und schon im Anerkennungsjahr beginnen muss zu rekrutieren. Die Auswahl sei nicht mehr so groß wie früher, so dass der hohe Bedarf an Fachkräften nicht mehr jederzeit gedeckt werden könne; es bestehe eher ein Überhang an Ergänzungskräften (Kinderpflegerinnen). Wieder andere erleben die Stellenbesetzungssituation als „merklich angespannter“, sagen aber: „Wir kommen gerade noch hin.“ Einzelne andere sehen hingegen Schwierigkeiten, weil es zu wenige Bewerbungen gebe: „Früher haben sich die Leute bei uns beworben, heute bewerben wir uns bei den Leuten.“

Daneben weisen einige Trägervertreter/innen vor allem in NRW und Thüringen daraufhin, dass die Situation regional sehr unterschiedlich ist: Im ländlichen Raum, aber auch in einigen Ruhrgebietsstädten, gebe es eher Schwierigkeiten, ausreichend Personal einzustellen. In Städten, in denen Ausbildungsstätten angesiedelt sind, sei es oft leichter, geeignete Fachkräfte zu finden. Auch die Qualität der Ausbildungsinstitutionen und damit auch die Ausbildungsqualität der Bewerber/innen seien regional sehr verschieden. Zudem finden sich die heutigen Anforderungen immer noch nicht vollständig in den Ausbildungsinhalten wieder. Darum müsse häufig nachqualifiziert werden, selbst bei Jahrespraktikant/inn/en. „Was sie mitbringen, reicht auf keinen Fall für den pädagogischen Alltag.“ Probleme bei der Stellenbesetzung werden somit oft eher in qualitativer Hinsicht gesehen.

In Baden-Württemberg scheint der Arbeitsmarkt für Erzieher/innen zum Zeitpunkt des Interviews bereits deutlich enger geworden zu sein. Hier werden von den Gesprächspartner/inne/n erste Anzeichen eines Fachkräftemangels angesprochen: Drei der fünf Befragten geben an, dass zu Beginn des

Kindergartenjahres „nicht mehr alle Stellen besetzt“ worden seien. Insgesamt müsse bei den Trägern inzwischen ein hoher Stellenbesetzungsaufwand für Akquise und Bewerbungsgespräche betrieben werden. Ein Gesprächspartner berichtet, dass Stellenausschreibungen zweimal erfolgen mussten. Zudem müsse schnell reagiert werden, weil andere Träger als Konkurrenten wahrgenommen werden. Auch der Einarbeitungs- und Nachqualifizierungsaufwand für das neue Personal sei gestiegen: Zwar könne die formale Qualität noch eingehalten werden, passgenauer Einsatz sei jedoch nur über Nachschulungen möglich, z. B. für den U3-Bereich. Um die Stellen überhaupt noch besetzen zu können, werden die Anforderungen bei der Einstellung manchmal gesenkt. Auch komme es heutzutage vor, dass Mitarbeiter/innen wieder abspringen, weil ihnen das Träger- bzw. Einrichtungskonzept nicht zusagt.

Zusammenfassend lässt sich schlussfolgern, dass sich bei den Trägerbefragungen im Projekt KONTI trotz einer bislang insgesamt durchaus (noch) zufriedenstellenden Personal- und Stellenbesetzungssituation Probleme in qualitativer wie in regionaler Hinsicht zeigen. Sie lassen sich als Anzeichen eines enger werdenden Fachkräftemarktes und eines sich verschärfenden Wettbewerbs zwischen den Anbietern interpretieren, der sich bis zur Veröffentlichung der Studie fortgesetzt und verstärkt haben dürfte. Vergleichbare Tendenzen werden von den Autor/inn/en der quantitativ angelegten AQUA-Studie wahrgenommen; auch die künftigen Entwicklungen werden ähnlich eingeschätzt (vgl. Schreyer et al. 2014: 178 ff.).

#### **3.1.2 Personalstruktur**

In der Struktur der Belegschaften lassen sich bei den befragten Trägern z. T. deutliche Unterschiede ausmachen. Allerdings liegen nicht allen Personalverantwortlichen zu den persönlichen Merkmalen ihrer Mitarbeiter/innen wie Geschlecht, Qualifikation und Alter vollständige bzw. ausreichend differenzierte Daten vor. Eindeutig ist, dass die Frauenquote in den Einrichtungen der befragten Träger erwartungsgemäß sehr hoch ist. Sie liegt bei allen, die hierzu Angaben gemacht haben, bei mindestens 80 Prozent (18 Befragte), bei dreizehn von diesen sogar über 90 Prozent und bei elf von diesen wiederum über 95 Prozent. Dabei weisen alle Thüringer Träger einen Frauenanteil von über 90 Prozent auf.

Hinsichtlich der Qualifikationen wird von den Befragten grundsätzlich erläutert, dass auf den dafür ausgewiesenen Fachkraftstellen gemäß den gesetzlichen Vorgaben Mitarbeiter/innen mit dem Berufsabschluss der Erziehe-

rin/des Erziehers eingesetzt werden. Manchmal sind Erzieher/innen-Stellen auch mit Sozialpädagogen/innen, manchmal mit Kinderpfleger/innen – als Ergänzungskräfte in NRW – besetzt. In Baden-Württemberg – wo der gesetzliche Rahmen dies erlaubt – sind einige wenige andere Professionen vertreten.

Zur Altersstruktur der Mitarbeiter/innen hat fast die Hälfte der befragten Träger keine konkreten Angaben gemacht. Bei denjenigen, denen entsprechende Daten vorliegen, ergibt sich ein durchaus heterogenes Bild: Einige weisen eine ausgeglichene Altersstruktur auf (4 Träger); daneben gibt es im Kreis der Befragten durchaus Träger mit einer ausgesprochen jungen Belegschaft (3 Träger); mehrheitlich ist jedoch ein überproportional hoher Anteil älterer Beschäftigter über 50 Jahren festzustellen (6 Träger). Insbesondere im Osten geben alle Befragten eine hohe Überalterung ihrer Belegschaften mit einem Altersdurchschnitt von 50 Jahren oder sogar darüber an. Die Situation wird von vielen mit Besorgnis zur Kenntnis genommen und als Ergebnis des Stellenabbaus nach der Wende gewertet. Vor allem viele Leitungen stehen kurz vor dem Ruhestand. Seit zwei Jahren sei ein Generationenwechsel im Gange, der zu einem sinkenden Durchschnittsalter führe. Folge ist, dass inzwischen sehr viele ältere Mitarbeiter/innen sehr vielen jüngeren gegenüberstehen: „In der Mitte gibt es ein Loch.“ Einige Personalverantwortliche – und nicht nur in Thüringen – bewerten das hohe Durchschnittsalter ihrer Belegschaften als „die erste Herausforderung in der Personalsituation“ und sehen an dieser Stelle Handlungsbedarf. Konkrete Ansätze wie beispielsweise eine Altersstrukturanalyse oder eigene Nachwuchskonzepte für ihre Führungskräfte, um der bevorstehenden massiven Verrentung von Kita-Leitungen entgegenzutreten, finden sich bislang jedoch nur selten.

Im Kontext der Entwicklung der Altersstruktur wird oft das Thema Gesundheit aufgeworfen. Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung sind nach Meinung der befragten Personalverantwortlichen Aufgabenfelder, die in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen haben und in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen werden. Zwar geben nur drei der Befragten an, über ein umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement zu verfügen oder eines einzuführen, aber gleichzeitig berichten nur zwei Befragte, dass sie keine entsprechenden Maßnahmen zum Gesundheitsschutz bzw. zur Gesundheitsförderung umsetzen. „Solche Aktivitäten sind schon gewünscht. Das steht in Zusammenhang mit den personellen Ressourcen“, erläutert dazu ein Interviewpartner. Die Auseinandersetzung mit dem Thema generell erfolgt aber unterschiedlich intensiv: Die Spannweite der Bewertungen liegt zwischen „ein riesenhaftes Thema“, „noch zu wenig“, „zu wenig syste-

matisch“, „zu wenig konzeptionell“ bis hin zu „wollen wir jetzt angehen“. Das Thema Gesundheit steht dabei in engem Zusammenhang mit den Fehlzeiten, die bei einer Reihe von Trägern Grund zur Sorge sind und als Problem wahrgenommen werden – vor allem die häufigen längeren Abwesenheiten durch Schwangerschaften bei jüngeren und Dauererkrankungen, insbesondere bei älteren, langjährigen Mitarbeiter/inne/n.

#### **3.1.3 Personalengpässe und Personalbedarfsschwankungen**

Ein zentrales Problem für den betrieblichen Alltag in Kindertageseinrichtungen ist der Umgang mit Personalbedarfsschwankungen. Der Personalbedarf in den Einrichtungen verändert sich im Laufe des Kindergartenjahres, weil Abgänge aus den Kitas vor allem im Sommer zur Einschulung zu verzeichnen, Zugänge aber laufend möglich sind, z. B. weil der Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz greift oder Eltern zu unterschiedlichen Zeiten eine Erwerbstätigkeit aufnehmen. Auch die unterschiedlichen Personalschlüssel je nach Alter des Kindes führen im Verlauf des Kindergartenjahres zu Schwankungen im Personalbedarf der Einrichtungen – einerseits kommen jüngere Kinder hinzu, andererseits ist für ältere Kinder ein niedrigerer Personalschlüssel umzusetzen. Zusätzlich ist es aufgrund der jährlichen Jugendhilfeplanung und der Schwankungen in der Elternnachfrage im Hinblick auf die Betreuungsbedarfe notwendig, den Personalbedarf für das folgende Kindergartenjahr entsprechend anzupassen. Diese Vorgaben führen bei den Anbietern von Kinderbetreuung dazu, dass sie Spielräume in der Personaldecke, also Personalreserven benötigen, um angemessen reagieren zu können.

Durch Fluktuation ergeben sich weitere unterjährige Veränderungen in der Personalsituation der Einrichtungen. Dabei stellt externe Fluktuation bei den befragten Trägern zum Zeitpunkt der Interviews kein großes Problem dar. Sie wird von den Personalverantwortlichen mehrheitlich als gering, manchmal als mittel und nur vereinzelt als hoch eingeschätzt. Insbesondere im Osten scheint sie wenig ausgeprägt zu sein: „Wer kommt, der bleibt!“ Als Beispiele für Fluktuation werden der Wegzug der Familie oder der Rückzug aus dem Erwerbsleben in den Ruhestand – oft gesundheitsbedingt vor Erreichen der Altersgrenze – genannt. Bei einigen Trägern bemüht man sich darum, die Arbeitssituation altgedienter Leiter/innen altersgerecht zu gestalten und entlastet sie z. B. von einigen Aufgaben oder schafft Assistenzen oder Stellvertretungen. Über mögliche weitere Gründe für einen Berufsausstieg ist den Befragten wenig bekannt.

Bei der internen Fluktuation durch Fehlzeiten sieht das Urteil anders aus: Nur bei einem Träger wird die krankheitsbedingte Ausfallquote als gering bewertet. 17 Befragte bezeichnen sie als mittel, zwei sogar als hoch. Einige Personalverantwortliche stellen in der letzten Zeit eine steigende Tendenz fest. Dabei gibt es saisonale Unterschiede. Aufgrund der Ansteckungsgefahr ist insbesondere der Winter häufig geprägt von Krankheitswellen, die durchaus die gesamte Gruppe oder gar Einrichtung erfassen können. Auffällig ist für eine Reihe von Befragten auch, dass insbesondere die Jüngeren unter den Fachkräften noch wenig immunisiert sind und „von jeder Infektion in der Kita mitgerissen werden“. Daneben berichten einige Personalverantwortliche, dass die Fehlzeiten in den Einrichtungen höchst unterschiedlich ausgeprägt seien und stellen einen Zusammenhang zur sonstigen Belastungssituation in der Einrichtung her: Wenn eine Kita von vielen längerfristigen Personalausfällen betroffen sei, wirke sich das auch auf das Betriebsklima aus, was wiederum mehr Fehlzeiten bei den übrigen Mitarbeiter/innen provozieren und dann durchaus auch zu externer Fluktuation führen könne.

Längerfristige Fehlzeiten stellen somit ein schwerwiegendes Problem dar. Ursächlich dafür sind bei Trägern mit einem hohen Altersdurchschnitt vor allem Langzeiterkrankungen. Bei den Trägern mit vielen jüngeren Mitarbeiterinnen, also auch dort, wo sich ein Generationenwechsel vollzieht, sind dies in erster Linie Schwangerschaften, die bei den Erzieherinnen mit einem Beschäftigungsverbot in den Einrichtungen einhergehen. In Verbindung mit Mutterschutz, Elternzeit und den anstehenden Kinderkrankheiten der eigenen Kinder käme es nach Einschätzung der Personalverantwortlichen bei diesen Fachkräften aufgrund ihrer familiären Situation erst in einem Alter von ca. 35 Jahren wieder zu einem stabileren Einsatz. Die Dauer der familienbedingten Auszeiten (Elternzeit und ggf. anschließende Beurlaubung) ist unterschiedlich lang: In Thüringen berichten die meisten befragten Personalverantwortlichen, dass die Mitarbeiter/innen immer noch schnell wieder zurückkehren. Die Träger aus den beiden westlichen Bundesländern stellen übereinstimmend fest, dass auch hier die Erziehungszeiten inzwischen kürzer werden und oft bei ca. einem bis zwei Jahren liegen. Es gibt aber auch immer noch sehr lange Beurlaubungen von zehn bis zwölf Jahren, die aus der Sicht der betroffenen Personalverantwortlichen eine Reihe von Problemen aufwerfen.

Als besonders problematisch wird die Situation immer dann eingeschätzt, wenn bei Schwangerschaften und den damit verbundenen Beschäftigungsverboten, für Mutterschutz und Elternzeit und bei Langzeiterkrankungen während des laufenden Kindergartenjahres Vertretungskräfte benötigt

werden, was bei vielen Älteren und vielen Jüngeren in einigen Belegschaften relativ häufig vorkommt. Dann gelinge es nicht immer, sofort Ersatz zu finden. Der kurzfristige Markt sei ziemlich leer. „Das ist ein Dauerproblem bei dem angespannten Markt.“ Arbeitsuchende Erzieher/innen können dann auswählen, wo sie hinwollen. Einige Anzeichen sprechen dafür, dass insbesondere, wenn erst im Winter Fachkräfte benötigt werden, die Qualität nicht stimmt: „Dann ist es besser, wenn die Stellen frei bleiben.“ Der Ausleseprozess in der Sommerferienzeit und zu Beginn des Kitajahres führe dazu, dass die übrig Gebliebenen dann nicht mehr den Anforderungen entsprechen: „Alle guten Erzieher/innen haben dann meist bereits eine (neue) Stelle.“ Einige Trägervertreter/innen berichten darüber, dass es insbesondere schwieriger geworden ist, Leitungsstellen mit geeigneten Fachkräften zu besetzen: „Ergänzungskräfte sind schon eher zu finden, aber höher qualifiziertes Personal steht dann nur sehr wenig bereit.“ Längerfristige Personalausfälle führen in vieler Hinsicht auch zu zusätzlichen Belastungen bei den Kolleg/inn/en. Nach Einschätzung von Personalverantwortlichen müssen insbesondere die Vollzeitkräfte die Situation durch eigene Mehrarbeit auffangen und werden dadurch stärker belastet als Teilzeitkräfte.

Insgesamt betrachtet, ist das Arbeitsfeld der Kindertagesbetreuung in besonderem Maße durch unterjährige Schwankungen sowohl im Personalbedarf als auch im Personalbestand gekennzeichnet: Individuell unterschiedliche Zeitpunkte des Eintritts in den Kindergarten einerseits und einheitliche Einschulungstermine andererseits bringen im Verlauf des Kindergartenjahres Veränderungen bei der Anzahl der zu betreuenden Kinder mit sich. Der hohe Frauenanteil in den Einrichtungen ist verbunden mit Schwangerschaft, Mutterschutz und Elternzeit, der hohe Anteil an älteren Beschäftigten mit Langzeiterkrankungen. Die unterjährige Stellenneubesetzung, insbesondere für Vertretungskräfte, gehört damit zum Alltagsgeschäft der Personalverantwortlichen. Diese Aufgabe des Personalmanagements wird jedoch aufgrund der Arbeitsmarktsituation mehrheitlich als besondere Herausforderung betrachtet.

#### **3.1.4 Arbeitsbedingungen**

Die Vergütung der Mitarbeiter/innen erfolgt bei den kommunalen Trägern nach dem Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes (TVöD; 8 Träger), bei den frei- bzw. privat-gemeinnützigen Trägern in Anlehnung an den TVöD (13 Träger), dabei meistens entweder nach einem entsprechenden kirchlichen oder

verbandseigenen Tarif. Der in der Befragung vertretene privat-gewerbliche Träger verfügt über ein eigenes Vergütungssystem. Die Vergütung orientiert sich somit weitgehend an den Rahmenbedingungen, die in [Kapitel 2.5](#) dargestellt werden.

Ein genereller Anstieg des Stellenwerts befristeter Arbeitsverträge konnte in der Befragung nicht festgestellt werden. Von den befragten Personalverantwortlichen wird im pädagogischen Bereich grundsätzlich eine Festanstellung ihrer Mitarbeiter/innen bevorzugt. Ein Großteil der Beschäftigten besitzt darum einen unbefristeten Vertrag. Dennoch gehören auch Befristungen zur gängigen Praxis. Dabei bewegen sich die Befristungsgründe zwischen „Grundsatz bei Neueinstellungen“ und „Sachgrund“, überwiegend für Anerkennungspraktikant/inn/en und Vertretungen wegen Schwangerschaft/Elternzeit bzw. Langzeiterkrankungen.

Allerdings gibt es hier regionale Unterschiede: Während die Befristung neuer Arbeitsverträge in Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen von allen befragten Trägern eingesetzt wird, ist sie in Thüringen ein wenig verbreitetes Instrument. Im Westen werden Neueinstellungen von sieben der befragten NRW-Träger und drei Trägern in Baden-Württemberg zunächst für ein oder zwei Jahre befristet vorgenommen, damit man als Arbeitgeber flexibel bleibe oder nicht über Bedarf eingestellt werde, weil beispielsweise Fluktuation nicht vorausgesehen werden könne. In erster Linie führe die jährliche Jugendhilfeplanung zu einem solchen Flexibilitätsbedarf. Befristete Neueinstellungen seien damit vor allem eine Absicherung für die unbefristet Beschäftigten. Mit der Begründung der nach Meinung vieler Trägervorteiler/innen heute vorgefundenen unzureichenden Qualität neu eingestellter Mitarbeiter/innen gerät die bisherige Ablehnung des Befristungsinstruments bei den in Thüringen befragten Trägern inzwischen ins Wanken.

Als häufiger Sachgrund für eine Befristung von einem Jahr werden in allen beteiligten Bundesländern Schwangerschafts- und Elternzeitvertretungen genannt, um den in Elternzeit gegangenen Mitarbeiter/inne/n die Rückkehr zu ermöglichen. Auch Projektarbeit im Bedarfsfall gehört bei einigen Trägern dazu. Das Beschäftigungsverhältnis läuft dann nach Ablauf des Vertrages aus. Einige Personalverantwortliche weisen darauf hin, dass Sachgrundbefristungen in nicht unerheblichem Umfang eingesetzt werden (müssen). Für die Einrichtungen stellen sie nach Meinung vieler Interviewpartner ein Problem dar, „da sie in der angespannten Arbeitsmarktsituation dazu führen, dass immer wieder gute Mitarbeiter/innen den Träger wechseln, wenn sie (von Konkurrenten) unbefristete Verträge angeboten bekommen“.

Bei der Mehrheit der Befragten gilt der Grundsatz, „gute“ Mitarbeiter/innen möglichst schnell in eine unbefristete Anstellung zu übernehmen. Das betrifft z.T. auch Vertretungskräfte. Nach Ablauf der Elternzeitvertretung werde versucht, die neue Mitarbeiterin oder den neuen Mitarbeiter zu übernehmen, „entweder in der jeweiligen Einrichtung oder einer anderen, sofern sie gut ist und passt“, und „weil immer irgendwo ein/e Mitarbeiter/in gesucht wird“. Bei einem Träger gibt es selbst für die Vertretungskräfte keine Sachgrundbefristungen, sondern einen für ein Jahr befristeten Vertrag mit der Perspektive der anschließenden Entfristung.

Für die Übernahme werden unterschiedliche Verfahren genutzt: Am häufigsten wird nach einer festgelegten Zeitspanne von einem Jahr oder zwei oder sogar fünf Jahren in ein unbefristetes Anstellungsverhältnis übernommen. Gesagt wird aber auch, dass die Entfristung erfolgt, wenn der/die Beschäftigte „nicht unterdurchschnittlich“ beurteilt wird, „sobald klar ist, dass die Stelle erhalten bleibt“ oder „sobald Stellen frei werden“. In einem Fall wird diese dann „an die Mitarbeiterin gegeben, die am längsten darauf wartet“. Bei einem anderen wird unter Beteiligung der Personalvertretung ein gemeinsam festgelegtes Auswahlverfahren eingesetzt mit schriftlichen Bewerbungen, Leistungsbeurteilungen auf der Basis von Personalgesprächen, Auswahlgesprächen anhand eines Anforderungsprofils und von weiteren Kriterien wie Alter, Familienstand oder betrieblicher Zugehörigkeit.

Insgesamt wird ein großes Interesse der Personalverantwortlichen an einer Dauerbeschäftigung ihrer Mitarbeiter/innen deutlich, um für eine personelle Stabilität in den Teams der Kindertageseinrichtungen zu sorgen. Die aufgrund der häufig zu verzeichnenden Personalausfälle notwendige Einstellung von Vertretungskräften wird bei vielen mit der Perspektive vorgenommen, auch diese Mitarbeiter/innen in die Stammbeslegschaft zu überführen.

#### **3.1.5 Der Einsatz von Teilzeitarbeit**

Der hohe Anteil an weiblichen Fachkräften bringt im Ergebnis einen hohen Bedarf an Teilzeitarbeit mit sich, denn diese ist häufig das Beschäftigungsmodell für Mitarbeiter/innen in der Familienphase. Daneben ist es heute bei vielen der befragten Träger auch dann für Mitarbeiter/innen möglich, Stunden zu reduzieren, wenn sie sich den beruflichen Anforderungen nicht mehr voll gewachsen fühlen. Bei den Teilzeitquoten zeigen sich starke regionale Unterschiede: Während sie bei den befragten Trägern in Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg lediglich zwischen etwa einem Viertel und zwei

Dritteln der Beschäftigten liegen (NRW zwischen 24 Prozent und 57 Prozent, Baden-Württemberg zwischen 31 Prozent und 71 Prozent), weisen die Träger in Thüringen eine Quote zwischen 40 Prozent und über 95 Prozent auf. Hier liegt der Anteil bei drei der fünf befragten Personalverantwortlichen sogar über 85 Prozent.

Möglicherweise lassen sich diese Disparitäten mit den unterschiedlichen Beweggründen für das Angebot an Teilzeitarbeit in Ost und West erklären (vgl. im Folgenden Micheel 2015). Von den Personalverantwortlichen im Westen wird sie ganz überwiegend mit dem Rechtsanspruch auf Teilzeit begründet („weil es die gesetzlichen Regelungen vorgeben und wir nicht anders können“). Nicht zuletzt darum wird bei den meisten der Befragten versucht, den Wünschen der berufstätigen Mütter zu entsprechen: „Deshalb muss hier nach Lösungen geschaut werden.“ Zur Umsetzung gibt es jedoch häufig keine weiteren konkreten Vereinbarungen; das Angebot an die Wiedereinsteiger/innen zur Stundenreduktion ist vielfach lediglich mit der Vorgabe eines Mindestumfangs von 50 Prozent der Normalarbeitszeit (inzwischen auch darunter) verbunden.

Daneben wird die Entwicklung zu mehr Teilzeitbeschäftigung in der Kita auch von den geänderten Finanzierungsstrukturen begünstigt: Durch die 2008 erfolgte Umstellung der Kita-Finanzierung auf eine Kindpauschale in Nordrhein-Westfalen setzt sich der Personalbedarf aus der Summe der auf der Grundlage der geltenden Personalvereinbarung erforderlichen Stellenanteile zusammen, die sich nicht immer auf eine Vollzeitstelle aufaddieren lassen. Als Folge der veränderten Rahmenbedingungen hat sich bei den befragten Trägern ein Eigeninteresse an Teilzeitbeschäftigung entwickelt: Wurde sie dort in der Kita früher mit pädagogischen Gründen rundweg abgelehnt, werden heute bei Neubesetzungen sogar Teilzeitstellen ausgeschrieben.

In Thüringen dagegen wird den Mitarbeiter/inne/n schon seit der Wende überwiegend gar keine Vollzeitstelle angeboten. Teilzeit-Beschäftigung ist – wie in allen östlichen Bundesländern – das Standard-Angebot der Träger und die (nahezu) einzige Beschäftigungsmöglichkeit für Erzieher/innen in der Kita. Hauptmotiv für das Angebot an Teilzeitbeschäftigung im Osten war damals das Argument der Beschäftigungssicherheit und der sozialverträglichen Gestaltung des Abbaus von Kapazitäten. Allerdings gibt es dort ganz überwiegend auch keine klassischen Halbtagsstellen, sondern über Sockelarbeitsverträge vollzeitnahe Beschäftigung mit einem Umfang von 30 (Fünf-Tage-Woche à 6 Stunden) oder 32 (Vier-Tage-Woche à 8 Stunden) Wochenstunden.

Die Personalverantwortlichen der Träger legen mit den jeweiligen Mitarbeiter/inne/n häufig nur den individuellen Wochenstundenumfang und

die Arbeitswoche, also die grobe Lage der persönlichen Arbeitszeiten, fest. Die konkrete Umsetzung dieser Vorabsprachen in der Dienstplangestaltung erfolgt vor Ort durch die Kita-Leitungen. Dabei wird es in den in die Befragung einbezogenen westlichen Bundesländern aus der Sicht von vielen Personalverantwortlichen als problematisch für den Kinderbetriebsbetrieb bewertet, dass sich insbesondere teilzeitbeschäftigte Mütter überwiegend die klassische Halbtagsstelle am Vormittag wünschen. Aufgrund der durch die verlängerten Öffnungszeiten notwendig gewordenen Schichtpläne mit rotierenden Diensten sind zwar überwiegend eine Zwei-, Drei- oder Vier-Tage-Woche, und damit auch freie Tage, möglich. Grundsätzlich feste Arbeitszeiten werden dagegen häufig zum Problem. So wird von den Personalverantwortlichen darüber berichtet, dass von den Teilzeit-Mitarbeiter/innen wegen der starren Öffnungszeiten von Schule und Kita bestimmte Dienste nicht wahrgenommen werden können. Der Frühdienst wird hier genauso genannt wie Spätdienste, Abend- und Wochenendveranstaltungen und die Ferienzeiten der eigenen Kinder. Lange Anfahrtswege verhindern darüber hinaus oft einen Acht-Stunden-Arbeitstag von Teilzeit-Beschäftigten, die nur an einem Teil der Wochentage arbeiten.

Der Dienstplangestaltung kommt damit für die Mitarbeiterzufriedenheit und das Betriebsklima einerseits eine zentrale Bedeutung zu. Interessenskollisionen im Team treten hier besonders deutlich zutage. Es werde zunehmend schwieriger und eher zur „Quadratur des Kreises“, all diesen Interessen gerecht zu werden. Bei einer ohnehin zu dünnen Personaldecke führen nicht zuletzt darum zu viele Teilzeitkräfte in einer Einrichtung zu Problemen. Teamführung erweist sich aus diesem Grund insbesondere an dieser Stelle oft als schwierig. Die daraus resultierenden Probleme der Leitungen mit der Dienstplangestaltung werden von den Personalverantwortlichen durchaus wahrgenommen, allerdings meistens eher auf der Basis informeller Rückmeldungen. Nur einer der befragten Träger überwacht das Verfahren in den Einrichtungen, indem er Einsicht und Genehmigung des festgelegten Dienstplans einfordert. Nur in wenigen Fällen gibt es für die Dienstplangestaltung eine professionelle Begleitung und Unterstützung.

Neben der Arbeitszeitregelung werden für die Umsetzung der Teilzeitarbeit in den Einrichtungen mit den Mitarbeiterinnen meistens keine weiteren Vereinbarungen getroffen, etwa eine Reduzierung des Aufgabenspektrums. Im Unterschied zur Vollzeitkraft sind Teilzeitbeschäftigte nur seltener bzw. kürzer in der Einrichtung. Daraus entstehen in den Einrichtungen häufig weitere Probleme: Teilzeitarbeit erfordere einerseits mehr Kommunikation, geringere Verfügungszeiten erschweren aber gleichzeitig die nötigen Abspra-

chen und den erforderlichen Austausch, weil diese viel Zeit binden. Selbst Terminabsprachen für Elterngespräche werden schwieriger. Wird gewünscht, dass Teilzeitkräfte dennoch regelmäßig an allen Teamsitzungen oder Elternabenden teilnehmen, führt dies zu vielen Überstunden. Demgegenüber schränkt ein Verzicht auf die (regelmäßige) Teilnahme Partizipationsmöglichkeiten ein, so dass bei Teilzeitkräften oft das Gefühl entsteht, dass sie nur mitlaufen und nicht als vollwertiges Team-Mitglied anerkannt werden.

Wenn es in einer Einrichtung viele Teilzeit-Kolleg/inn/en gibt, sehen viele Vollzeitkräfte eine zusätzliche Belastung: Sie geben an, dass sie nicht nur unliebsame Schichten und (Zusatz)Aufgaben übernehmen müssen, sondern auch regelmäßig – z. T. längerfristig – Personalausfälle kompensieren, bis eine Vertretungslösung gefunden ist. So entsteht häufig das Gefühl, dass sie alles auffangen müssen, während ihre Kolleg/inn/en dazu nicht flexibel genug seien. Dass die Grenzen der Belastbarkeit hier oftmals bereits überschritten sind und Vollzeitkräfte häufiger über gesundheitliche Beschwerden (wie z. B. Schlafstörungen) berichten als ihre Teilzeit-Kolleginnen, stellte ein Träger in einer Beschäftigtenbefragung mit Besorgnis fest.

Obwohl sich berufstätige Mütter auch bei vollzeitnaher Teilzeit feste Arbeitszeiten wünschen, wird die „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ von den befragten Personalverantwortlichen aus Thüringen kaum thematisiert: „Die Mütter wollen gar keinen Sonderstatus.“ Mit dem Arbeitgeber wird dort zunächst grundsätzlich geklärt, welche Variante des vollzeitnahen Sockelarbeitszeitmodells die/der Beschäftigte wünscht. Zusätzlich stehen bei einigen der Träger flexible Arbeitszeiten und Arbeitszeitkonten zur Verfügung. Beim Personaleinsatz im Kinderbetriebsbetrieb wird von den Mitarbeiter/inne/n einerseits deutlich eine gewisse Flexibilität erwartet, ihnen aber gleichzeitig Rücksichtnahme auf die familiären Belange bei der Dienstplangestaltung zugesichert. „Aufgrund der verschiedenen Arbeitszeitmodelle ist man da sehr flexibel.“ Jede Einrichtung sorgt selbst für einen bedarfsgerechten Einsatz. Dies ist aus der Sicht der Träger sehr wichtig: „Wenn Arbeitszeiten nicht in die persönliche bzw. familiäre Situation passen, gibt es Unzufriedenheit.“

Veränderungen in der Personalstruktur der letzten Jahre werden von den Personalverantwortlichen nur wenig wahrgenommen. Während in Thüringen von einigen Gesprächspartnern festgestellt wird, dass sich die Sockelarbeitszeiten auf 35 bis zu 38 (!) Stunden erhöht haben, berichten die Personalverantwortlichen aus NRW und Baden-Württemberg, dass es im Vergleich heute mehr Festanstellungen, frühzeitigere Entfristungen und mehr Teilzeitbeschäftigte aufgrund von Elternzeiten (mit geringerem Stun-

denumfang als früher) gibt. Einige begründen diese Entwicklung mit der erforderlichen Personalbindung, um als Träger attraktiv zu bleiben. Aber auch der Ausbau bzw. der Rechtsanspruch führe zu mehr neuen Stellen und damit auch zu mehr Teilzeitbedarf durch jüngere Mitarbeiter/innen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Teilzeitarbeit in der Kita aus verschiedenen Motiven heraus eingesetzt und unterschiedlich gestaltet werden kann. Das Instrument entfaltet dann jeweils spezifische Wirkungen auf die Kita. Insbesondere als klassische Halbtagsstelle führt es zu einer Reihe von Problemen und zwar nicht nur für die betrieblichen Abläufe und die Dienstplangestaltung, sondern auch für die Führung und die Zusammenarbeit im Team. Die mit Teilzeitarbeit verbundenen betriebswirtschaftlichen Vorteile werden von Trägern nicht überall gleich wahrgenommen und genutzt: Neben der Unterstützung einer Work-Life-Balance für die Beschäftigten lässt sich das Instrument zur Schaffung von Flexibilitätsreserven bei Schwankungen im Personalbedarf einsetzen. Eine besondere Herausforderung besteht vor allem darin, die individuellen Zeit-Interessen der einzelnen Beschäftigten und die Anforderungen an den Betrieb der Einrichtungen miteinander in Einklang zu bringen.

#### **3.1.6 Organisation und Management in der Kita**

Die Gesamtverantwortung für Organisation und Management der Kindertageseinrichtungen ist bei allen befragten Trägern an die Kita-Leitungen delegiert, die grundsätzlich für einen reibungslosen betrieblichen Ablauf zu sorgen haben. Daneben ist die Kita-Leitung in der Praxis die zentrale Vertretung des Arbeitgebers in der Einrichtung und übernimmt an dieser Stelle eine wichtige Schnittstellenfunktion. Sie organisiert den Personaleinsatz und prägt damit den Alltag im Team und in der Einrichtung insgesamt. Dienstplangestaltung, Arbeitsorganisation im Sinne einer Aufgabengestaltung und Arbeitsverteilung sind hier aus personalwirtschaftlicher Sicht wichtige Handlungsfelder. Auch für den Ausgleich von Personalausfällen muss sie sorgen. Die Personalführung ist damit – auch im Sinne der Teamleitung – ihre zentrale und umfassendste Aufgabe.

Der fachliche Arbeitseinsatz der pädagogischen Mitarbeiter/innen erfolgt bei den befragten Trägern gemäß den gesetzlichen Vorgaben und dem Konzept des Trägers. Das wesentliche Tätigkeitsfeld der Erzieher/innen ist entsprechend ihrer Qualifikation die pädagogische Gruppenarbeit. Häufig liegt dazu eine Stellenbeschreibung für Erzieher/innen zu ihren Funktionen

in der Kita und zu ihren Gruppenaufgaben, für (stellvertretende) Leitungskräfte auch zu deren Führungsaufgaben zugrunde.

In der praktischen Arbeit der Einrichtungen werden generell keine (großen) Unterschiede im Einsatz der Mitarbeiter/innen gemacht. Allgemeine Leitvorstellung ist hier: „Alle machen das Gleiche.“ Insbesondere in Baden-Württemberg wird darauf hingewiesen, dass alle pädagogischen Fachkräfte als gleichberechtigte Mitarbeiter/innen in den Teams mit gleichen Aufgaben für alle zusammenarbeiten. Der Arbeitsanfall außerhalb der „pädagogischen Arbeit am Kind“ wird grundsätzlich auf den Teambesprechungen verteilt. Dabei gibt es aus den Gesprächen mit den Personalverantwortlichen nur wenige Informationen darüber, ob und wie die Aufgaben zugeschnitten bzw. gestaltet und auf welche Weise sie unter den Mitarbeiter/inne/n aufgeteilt werden.

Die Entscheidungen über den fachlichen und zeitlichen Personaleinsatz, also über die Arbeitsorganisation und Dienstplangestaltung, werden von Kita-Leitungen überwiegend in Kooperation oder zumindest in Absprache mit ihrem Team getroffen. Bei der Gestaltung dieser Aufgaben gibt es nur vereinzelt konzeptionelle Unterstützung durch die Fachberatung. In (sehr) großen Einrichtungen existieren bei einigen großen Trägern Arbeitsgruppen zu Abläufen in der Einrichtung und zur Aufgabenverteilung. Im Großen und Ganzen erfolgt damit die Organisation des Personaleinsatzes dezentral in den Einrichtungen. Wichtige, wenn nicht die wichtigsten, Aufgaben im Rahmen der Personalführung, sind damit von den Personalverantwortlichen der Träger an ihre Führungskräfte vor Ort delegiert. Nur beim räumlichen Einsatz seines Personals, also im Hinblick auf die Verteilung der Mitarbeiter/innen auf die Einrichtungen, behält sich der Träger die Entscheidung über den konkreten Einsatzort vor, fällt diese dann aber fast immer in Kooperation mit der zuständigen Leitung.

Viele Träger lassen ihren Leiter/inne/n bei der Personal- und Betriebsführung somit weitgehend freie Hand. Alles ist möglich, solange die betrieblichen Belange dem nicht entgegenstehen. Die praktische Umsetzung liege „in der gestalterischen Freiheit jeder Einrichtung“. Einiges sei verpflichtend vorgegeben, daneben seien die Einrichtungen und Mitarbeiter/innen frei und selbstständig in der Entscheidung. „Wie das im Einzelnen aussieht, da halte ich mich raus“, ist eine weit verbreitete Meinung unter den Befragten. Die Erfahrung zeige, dass auf diese Weise alles am besten funktioniere.

Im Detail wissen darum die befragten Trägervertreter/innen auch oft wenig über die konkreten Vorgehensweisen in ihren Betrieben. Trotzdem verfügen sie im Allgemeinen über den Austausch mit ihren Leitungskräften über

einen umfassenden und differenzierten Gesamteindruck zur personellen Situation in den einzelnen Einrichtungen: So werden Belastungen in den Einrichtungen durch Personalbedarfsschwankungen und Personalausfälle oder Konflikte in den Teams wahrgenommen.

Insgesamt betrachtet, tragen die Leitungen in den Einrichtungen die Verantwortung für ein großes und vielfältiges Aufgabengebiet, nicht nur im pädagogischen Sinne. Dazu sind sie von den Trägern mit einer großen Handlungsautonomie ausgestattet. Im praktischen Arbeitsalltag sind sie somit die wichtigsten Akteure, die über die konkreten Arbeitsbedingungen der Erzieher/innen vor Ort entscheiden und sie gestalten (können).

#### **3.1.7 Personal- und Teamführung**

Sehr deutlich wird in den Gesprächen, dass von den Personalverantwortlichen Mitarbeiterorientierung als Leitbild für die Personalführung gewünscht wird. Mehrheitlich wird ein partizipativer Führungsstil befürwortet. Wichtig ist vielen Gesprächspartner/inne/n, dass dabei die individuellen Interessen am Arbeitsplatz wahr- und ernst genommen sowie nach Möglichkeit auch die persönlichen Wünsche und Belange der Mitarbeiter/innen berücksichtigt werden, z. B. bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Vielfach haben die Beschäftigten ein Mitspracherecht, etwa bei der Aufgabenverteilung oder der Festlegung der eigenen Dienstzeiten. Oft erfolgen diese Absprachen in und mit dem gesamten Team. Häufig wird aber auch darauf hingewiesen, dass man „nicht jeden Wunsch erfüllen“ könne. Die Interessenvielfalt im Kreis der Mitarbeiter/innen wächst, nicht zuletzt durch die Veränderungen in den Personalstrukturen der Träger: Work-Life-Balance oder Generationenwechsel werden hier genannt. Aus den Interviews gibt es nur wenige Informationen darüber, wie der dazu notwendige Interessenausgleich immer wieder hergestellt wird; meistens scheint er innerhalb der Einrichtungen zu funktionieren; wo dies aber nicht der Fall ist, entstehen aus den Interessenkollisionen nicht selten massive Konflikte.

Viele der befragten Personalverantwortlichen weisen auf die hohe Bedeutung einer guten Teamzusammenarbeit und des Teamgeists für die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter/innen in den Einrichtungen hin. Zentrale Leitungsaufgabe ist es darum, für die erforderliche gute Arbeitsatmosphäre und ein gutes Betriebsklima zu sorgen. Dennoch wird von den Befragten der Aufgabe der Teamentwicklung eine unterschiedlich große Bedeutung beigemessen. In einigen wenigen Fällen wird zum Thema aus-

schließlich auf die Zuständigkeit der jeweiligen Leitung hingewiesen. Bei vielen anderen Trägern stehen dafür zusätzliche Ressourcen zur Verfügung, mit denen etwa eine Unterstützung durch die Fachberatung ermöglicht wird oder Angebote zum Konfliktmanagement, zur Supervision oder zum Coaching gemacht werden. Nur in Einzelfällen wird jedoch noch mehr getan, z. B. jährlich ein extern moderierter Teamentwicklungstag zur Förderung der Zusammenarbeit durchgeführt, an dem die Einrichtung geschlossen ist.

Mitarbeiterzufriedenheit ist ein wichtiger Indikator für die Beurteilung der Qualität der Arbeitsbedingungen. Genaues Wissen darüber ist unter den Personalverantwortlichen allerdings relativ wenig ausgeprägt: Die Einschätzungen reichen von der Aussage, dass es keine Informationen über die Zufriedenheit gibt, über verschiedene Mutmaßungen zu Zusammenhängen mit verschiedenen Rahmenbedingungen, wie etwa der Personalausstattung, dem Führungsverhalten der Leitung, der entgegengebrachten Wertschätzung für die Arbeitsleistungen, der Bezahlung, den Aufstiegsmöglichkeiten sowie der Arbeitsbelastungen bis hin zu der Meinung, dass momentan gemessen anhand der geringen Fluktuation eine hohe Zufriedenheit herrschen müsse.

Das Wissen um die Mitarbeiterzufriedenheit scheint, wenn überhaupt, eher in dezentralisierter Form bei den Kita-Leitungen vorhanden zu sein, denn sie sind es in der Regel, die regelmäßig Personalgespräche mit ihren Mitarbeiter/inne/n durchführen. Meistens auf der Grundlage vorgegebener Verfahrensweisen seitens des Trägers fragen sie dabei verschiedene Themenbereiche ab: die persönliche Situation genauso wie Arbeitsbelastungen, Wertschätzung, Motivation, Aufgreifen von Ideen und Veränderungswünschen bzw. Weiterentwicklung, Entwicklungspotenziale, Fortbildungsoptionen oder die Qualität der Arbeit. Manchmal fällt auch die Entscheidung über den Arbeitseinsatz im Personalgespräch. Dabei wird deutlich, dass die einzelnen Mitarbeiter/innen, ihr Befinden und ihre Wünsche im Mittelpunkt der durchgeführten Personalgespräche stehen. Im Wesentlichen dienen die Gespräche also zur Abklärung der Mitarbeiterzufriedenheit. Sie gehören damit zu den wichtigen personalwirtschaftlichen Instrumenten, mit denen Informationen über die Mitarbeiterinteressen, über Belastungen und gesundheitliche Leistungsfähigkeit bzw. über individuelle Ansprüche an eine Work-Life-Balance und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zusammengetragen werden. Umfang und Qualität der Gespräche liegen jedoch nahezu ausschließlich bei den Einrichtungen vor Ort: „Wir wissen, dass es läuft, mehr nicht.“ Dokumentiert werden die Ergebnisse durch die Leitungen häufiger, an die Träger (in anonymisierter Form) weitergegeben jedoch nur selten; systematisch ausgewertet werden sie kaum.

Neben der Ermittlung der Mitarbeiterzufriedenheit dienen die bei fast allen Trägern etablierten Personalgespräche mehrheitlich auch der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung der Beschäftigten. Häufig wird der individuelle Fortbildungsbedarf erfragt, persönliche Wünsche können dabei geäußert werden. Gemeinsam wird nach Umsetzungswegen gesucht oder es wird vereinbart, die individuellen Interessen z. B. in Beratungen des Trägers zum Fortbildungsbedarf oder zur Aufnahme in das Fortbildungsprogramm weiterzuleiten. Mitarbeitergespräche haben somit meistens gleichzeitig den Charakter von Personalentwicklungsgesprächen. Personalentwicklungskonzepte gibt es allerdings bei der Hälfte der befragten Träger nicht. Sie sind zum Zeitpunkt des Interviews also keine Selbstverständlichkeit.

Die Personalverantwortlichen nehmen die Mitarbeiterzufriedenheit zwar als wichtigen Indikator für die Personalbindung wahr. Über die Erwartungshaltung gegenüber ihren Leitungskräften hinaus, die durch einen partizipativen Führungsstil für eine förderliche Arbeitsatmosphäre in der Kita sorgen sollen, übernehmen sie dabei bislang allerdings mehrheitlich eine konkrete Unterstützungsfunktion nur, wenn Konfliktsituationen offenkundig werden. Sie vertrauen darauf und haben überwiegend die Erfahrung gemacht, dass sich ein Teamgeist und die persönliche Identifikation der Erzieher/innen mit „ihrer“ Einrichtung durch die tägliche Zusammenarbeit einstellen. Eine systematische und regelmäßige Überwachung der Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter/innen gibt es auf Trägerebene nur sehr selten.

## 3.2 Die Perspektive der Mitarbeiter/innen

Im Zeitraum von März bis Juli 2014 wurden 75 leitfadengestützte Telefoninterviews mit Erzieher/inne/n durchgeführt. Dabei wurden vier Gruppen unterschieden, nämlich Berufseinsteiger/innen (19 Befragte mit max. zwei Jahren Berufserfahrung), Beschäftigte in der Familienphase (20 Befragte), langjährig und somit ältere Beschäftigte (18 Befragte ab 50 Jahren) und Berufsaussteiger/innen (18 Befragte). Ziel der Interviews war es vor allem, Informationen über die Motive der Berufswahl und das Selbstverständnis im Beruf ([Abschnitt 3.2.1](#)), die berufliche Situation und die Bewertung des Arbeitsalltags ([Abschnitte 3.2.2 bis 3.2.4](#)) sowie die beruflichen Perspektiven zu gewinnen ([Abschnitte 3.2.5 und 3.2.6](#)), um auf dieser Basis Handlungsfelder für personalwirtschaftliche Konzepte abzuleiten. Die nachfolgende Darstellung berücksichtigt die Gesprächsergebnisse aller Teilgruppen und bezieht dabei sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede ein.

### 3.2.1 Das Selbstverständnis im Beruf

Zentrales Motiv für die Wahl des Erzieher/innen-Berufs ist der Wunsch, mit Kindern zu arbeiten. Weitere Motive sind die familiäre Prägung, z. B. durch den Beruf der Mutter oder durch frühe eigene Erfahrungen mit dem Beaufsichtigen von Nachbarkindern oder jüngeren Geschwistern und als Babysitter. Auch Praktika, Freiwilligendienste und die Berufsberatung spielen in einigen Fällen eine Rolle. Häufig sagen die Erzieher/innen, dass sie sich „schon immer“ für diesen Beruf interessiert, „nie etwas anderes gewollt“ oder den Beruf als „Traumberuf“ gewählt haben.

Hinsichtlich der Bewertung der eigenen Ausbildung gibt es heterogene Antworten, die von positiven Einschätzungen bis zur Benennung von Defiziten reichen. Viele langjährig Beschäftigte weisen darauf hin, dass das Wissen aus der Ausbildung nicht mehr ausreicht, den (neuen) Anforderungen gerecht zu werden. Eine Erzieherin betont: „Die Gesellschaft verändert sich und mit ihr auch die Kinder, deshalb muss man flexibel sein und kann nicht jahrzehntelang mit alten Methoden arbeiten. Es ist wichtig, immer wieder Neues zu lernen.“

Es gibt jedoch auch die Einschätzung, dass die Ausbildung zur Erzieherin/zum Erzieher eine sehr gute Grundlage für die Arbeit in anderen Berufen darstellt. So führt eine Berufsaussteigerin an, dass sie in ihrer aktuellen Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin sehr stark von ihrer Ausbildung profitiert, z. B. im Koordinieren und Vermitteln, „wenn ich da die Ausbildung nicht hätte, sähe es anders aus, d. h. ich profitiere unglaublich von diesem Ausbildungsberuf, und das sollte man ja vielleicht mal zur Stärke machen, so dass das nicht nur in der Einbahnstraße Erzieher mündet“.

Der überwiegende Teil der langjährig Beschäftigten schätzt den Einfluss ihrer Berufs- und Lebenserfahrung als sehr wichtig und positiv für den Beruf ein, da er zu einer persönlichen Stärkung, zu mehr Gelassenheit im Alltag und einem stabileren Selbstbild führt. „Man hat einen großen Erfahrungsschatz und da wirft einen nichts so schnell aus der Bahn. Viele Anforderungen werden auch kritischer gesehen, und es besteht das Selbstbewusstsein, Kritik auch zu äußern.“

Hinsichtlich der Eigenschaften, die eine Erzieherin besitzen sollte, werden hauptsächlich persönliche Merkmale und Einstellungen angesprochen, insbesondere Sozialkompetenzen wie kommunikative Fähigkeiten, Teamfähigkeit, Respekt und Toleranz, Geduld, Aufgeschlossenheit für neue Ideen, Belastbarkeit oder Zuverlässigkeit. Sehr häufig wird das Stichwort „Empathie“ genannt: Es gehe um „Zuneigung, Zuwendung und Vertrauen“, es sei

wichtig, ein „Gefühl für Kinder“ zu haben, man müsse „liebvoll“, „offen und herzlich“ sein und „Kinder annehmen, so wie sie sind“. Konkrete Aufgaben und pädagogische Zielsetzungen werden selten benannt, ebenso wenig wie fachliche Qualifikationen, über die eine Erzieherin/ein Erzieher verfügen sollte.

Insgesamt lässt sich also bei den Befragten eine hohe inhaltliche Identifikation mit dem Erzieher/innen-Beruf feststellen, für dessen Ausübung sozialen Kompetenzen und persönlichen Erfahrungen eine hohe Bedeutung beigemessen wird.

#### 3.2.2 Belastungen im Arbeitsalltag

Als zentrale Bedingungen, die sowohl Qualität als auch Zufriedenheit mit der Arbeit beeinflussen, werden von großen Teilen aller Befragten der Personalschlüssel und die Größe der Gruppen genannt. Bei der Personalausstattung wird meist zwischen generellem Personalmangel, z.B. durch Unterbesetzung, und anderweitigen Personalausfällen unterschieden, die durch Krankheit, Schwangerschaften, Urlaub oder Fortbildungen entstehen. Die dadurch erzeugten Probleme werden als starker Belastungsfaktor und als besonders negativ eingeschätzt. Es gebe „Zeitdruck, immer Stress im Nacken“, so dass es „nur noch darum geht, den Alltag aufrechtzuerhalten“, was in der Folge zum „Verwalten der Kinder, Verwalten des Tagesablaufs“ führe. Eine langjährig Beschäftigte fasst die Auswirkungen so zusammen: „Zu viele gleichzeitige Anforderungen und man hat das Gefühl, der Situation nicht mehr gerecht werden zu können.“

Als besonders belastend werden häufig vorkommende Beeinträchtigungen durch kurzfristige Personalausfälle angesehen. Dies führt zu Stress und Unzufriedenheit, insbesondere, wenn eigene Planungen davon betroffen werden. Eine aktuelle Untersuchung zu Stressbelastungen und Burnout-Risiko bei Erzieherinnen in Kindertagesstätten zeigt als Auswirkungen dieser Belastungen, dass ein hoher Anteil der befragten Erzieher/innen ein erhöhtes Stressniveau aufweist und fast ein Fünftel als Hochrisiko-Gruppe für Burnout angesehen werden kann:

„Als zentrale Stressquelle konnte die mangelhafte Personalausstattung in vielen Einrichtungen identifiziert werden, einhergehend mit zu großen Gruppen, einem unzureichenden Betreuungsschlüssel, Zeitdruck und ‚Multi-Tasking‘.“ (Jungbauer/Ehlen 2015: 418).

Auch die STEGE-Studie, die auf einer Repräsentativbefragung von Erzieher/innen in Nordrhein-Westfalen basiert, bestätigt die hohe Bedeutung von Personalmangel (Viernickel/Voss 2013: 156) sowie von Zeitdruck als Belastungsfaktoren (ebd.: 64 ff.). Die von Trägern wahrgenommenen Probleme im Hinblick auf den Krankenstand (vgl. [Abschnitt 3.1.3](#)) finden hier Erklärungen.

Zu große Gruppen werden insbesondere von jüngeren Mitarbeiter/innen als Problem beschrieben; sie fühlen sich überfordert und können dann häufig den eigenen Ansprüchen nicht gerecht werden. Bei (zu) vollen Gruppen wird beispielsweise sehr viel Zeit und Energie für Alltagssituationen benötigt, z. B. beim Anziehen der Kinder oder Zähneputzen nach den Mahlzeiten. Dann kann der Eindruck entstehen, „keine Zeit (mehr) für die Kinder zu haben“, was zur Unzufriedenheit mit der eigenen Arbeit führt, „dann wird man keinem Kind gerecht und das ist dann auch unerfüllend für einen selbst“. Diese Aussagen sind vor allem vor dem Hintergrund zu betrachten, dass Erzieher/innen es nach den Ergebnissen der AQUA-Studie für die wichtigste Bedingung ihrer Arbeit halten, „genügend Zeit für gute pädagogische Arbeit zu haben“ (vgl. Schreyer et al. 2014: 49).

Auf die Frage nach einer Veränderung von Arbeitsbelastungen im Zeitverlauf geben je nach Befragtengruppe (ohne Berufseinsteiger/innen) zwei Drittel bis drei Viertel an, dass diese im Zeitverlauf zugenommen hätten. „Es muss immer mehr, immer mehr, immer schneller, immer besser sein.“ Als Faktoren für den Belastungsanstieg werden zum einen konzeptionelle Aufgaben wie die zeitintensive Bildungsbeobachtung und -dokumentation sowie die jährlichen Entwicklungsgespräche genannt, zum zweiten Aspekte der Arbeitsorganisation, etwa zunehmende Schichtdienste, ein unzureichender Erzieher-Kind-Schlüssel oder das „Stundenauffangen“ bei Personalausfall sowie allgemein eine Zunahme an administrativen Aufgaben, die Zeit in Anspruch nehmen, die bei der Arbeit mit den Kindern fehlt. Auch die Betreuung immer jüngerer Kinder (U3), die viel mehr und veränderte Anforderungen mit sich bringt, wird genannt. Von einigen wird vermutet, dass sich neben einem realen Anstieg der Belastungen auch das Belastungsempfinden geändert hat. „Es wurde mir dann einfach zu viel, der Tag wurde dann auch immer länger ... Daran habe ich gemerkt: Ich brauch mal eine Auszeit.“ Auch die AQUA-Studie bestätigt, dass die wachsenden Aufgaben dazu führen, dass sich immer mehr Fachkräfte stark belastet fühlen – „bis hin zum Risiko eines beruflichen Burnouts“ (Schreyer et al. 2014: 78).

Auch die aus Sicht der Befragten gestiegenen Anforderungen durch Eltern tragen zur Belastung bei. 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“. Früher wären die Kinder ermahnt worden, lieb zu sein und sich nicht zu zanken, aber heute heiÙe es: „Sei der King und lass dir nichts gefallen!“ Eine andere Befragte fasst zusammen: „Die Eltern 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, man muss sie an die Hand nehmen, ihnen immer mehr Hilfestellung geben“. Langjährig Beschäftigte haben Strategien zum Umgang mit Anforderungen durch Eltern entwickelt, aber von den jüngeren Beschäftigten werden die Ansprüche der Eltern oft als starke Belastung wahrgenommen, z.T. deshalb, da sie sich durch (bislang) fehlende eigene Kinder in einer schwierigen Position gegenüber Eltern sehen: „Das hat ein bisschen gedauert, bis man sich so ausdrücken konnte und sich ein bisschen Respekt verschaffen konnte.“ Beschäftigte in der Familienphase geben an, dass sie durch eigene Kinder eine deutlich verbesserte Position gegenüber den Eltern bekommen haben. Jedoch merkt eine Befragte aus dieser Gruppe auch an: „Eltern können die Arbeit sehr gut behindern.“

Bei vielen Beschäftigten nehmen physische Beeinträchtigungen einen großen Raum ein. Selbst bei den Berufseinsteiger/inne/n gibt über die Hälfte der Befragten berufsbedingte Gesundheitsprobleme an, vor allem häufige Infekte, aber auch schon Rückenprobleme. Bei den anderen Befragtengruppen werden ebenso verschiedenste Belastungen angeführt, die sich auf das physische und psychische Wohlbefinden auswirken, wie z. B. wenig ergonomische Möblierung, Heben und Tragen von Kindern, ein hoher Lärmpegel, aber auch Konflikte oder Mobbing. Die personelle Unterbesetzung spielt eine erhebliche Rolle: „Es geht sehr an die Substanz, wenn man alleine ist.“ Und auch die Anforderung, dass man die „Sicherheit gewährleisten“ muss, jedoch der Aufsichtspflicht nicht ausreichend nachkommen kann, wenn man allein in der Gruppe ist, wirkt sich negativ auf die eigene Befindlichkeit aus.

Als Auswirkungen werden unterschiedlichste, teilweise multiple Erkrankungen körperlicher Art angeführt, die von einigen Befragten auch auf eine Verquickung physischer und psychischer Problemlagen zurückgeführt werden. Partiiell stehen jedoch auch psychische Auswirkungen von Belastungen im Vordergrund, die von Befindlichkeitsstörungen wie Schlafproblemen oder Erschöpfungszuständen bis hin zu schweren Erkrankungen wie Depressionen und Burnout reichen: „Ich bin dann auf der Arbeit umgekippt.“ Bei den Berufsaussteiger/inne/n führen fast die Hälfte der Befragten psychische

Probleme oder Erkrankungen an, die teilweise zunächst nicht beachtet bzw. verdrängt wurden („Das war ein schleichender Prozess“), letztlich aber zum Ausstieg aus dem Beruf beigetragen haben oder sogar der zentrale Grund waren. Die Daten der AQUA-Studie bestätigen zudem, dass Arbeitsstress zur Folge haben kann, dass Fachkräfte über einen Stellenwechsel nachdenken und eine geringere Bindung an Beruf und Träger aufweisen (vgl. Schreyer et al. 2014: 79).

Den meisten Befragten scheint die Problematik bewusst zu sein, und sie sind daran interessiert, etwas für ihre Gesundheit zu tun. Viele geben an, mehr oder weniger regelmäßig Sport zu treiben (Fitness-Studio, Walken, Gymnastik, Radfahren, Yoga etc.), um ihre Probleme zu reduzieren bzw. fit zu bleiben. Darüber hinaus wird großer Wert auf Entspannung und Freizeitbeschäftigung „zum Abschalten“ gelegt. Gezielte Angebote von Seiten ihrer Arbeitgeber zur Gesundheitsförderung und zum Umgang mit Stress gibt es jedoch nur für wenige Befragte; das Engagement für die Gesundheit findet im Wesentlichen im Privatbereich statt.

Insgesamt werden von den Befragten also vielfältige und ansteigende Belastungen und Belastungssituationen wahrgenommen, die sich neben gesellschaftlichen Veränderungen und konzeptionellen Entwicklungen in der Kindertagesbetreuung aus einer allgemein als unzureichend wahrgenommen Personalausstattung ergeben. Die Situation wird zusätzlich durch die Anforderung erschwert, kurzfristige Schwankungen in der Personalsituation bewältigen zu müssen. Angesichts der wahrgenommenen Gesundheitsstörungen erhält eine präventive Gesundheitsförderung für die Beschäftigten eine wachsende Bedeutung, die vor allem einen individuellen Umgang mit persönlichen Belastungssituationen und damit eine verbesserte Selbstfürsorge vermittelt.

### **3.2.3 Die Arbeitszeit**

Beim Blick auf die Arbeitszeiten zeigt sich, dass die überwiegende Zahl der Befragten mit ihren Arbeitszeiten zufrieden ist. Von den Teilzeitbeschäftigten wird als Vorteil eine gewisse Zeitflexibilität angeführt, die auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützt. Bei den vollzeitbeschäftigten Berufsanfänger/innen und bei den langjährig Beschäftigten geben allerdings einige Befragte an, dass sie lieber weniger arbeiten würden („Ich bin an der Grenze meiner Kräfte“), sich dies aber aus finanziellen Gründen nicht leisten können. Und einige ältere Befragte würden den Beruf auch gern vor dem of-

fiziellen Renteneintrittsalter aufgeben, können das aber ebenfalls aus finanziellen Gründen nicht umsetzen („Wenn ich die Möglichkeit hätte, etwas anderes zu machen, dann würde ich es tun“). Bei den vollzeitbeschäftigten Erzieherinnen gibt es teilweise Unzufriedenheit mit der Arbeitsorganisation, wenn sie unliebsame Arbeiten oder Arbeitszeiten übernehmen oder unvorhergesehene bzw. längerfristige Personalausfälle auffangen müssen, weil die Teilzeitbeschäftigten dies nicht leisten können oder wollen.

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

#### **3.2.4 Das Team als zentrale Ressource**

Mit Blick auf das Wohlfühlen am Arbeitsplatz lässt sich festhalten, dass sich ein großer Teil der Befragten „immer“ oder „meistens“ wohlfühlt, ein Befund, den auch die AQUA-Studie bestätigt (vgl. Schreyer et al. 2014: 125 ff.). Auch die STEGE-Studie kommt zu dem Ergebnis, dass die Zusammenarbeit in den Teams im Allgemeinen sehr gut läuft (vgl. Viernickel/Voss 2913: 74). In den Befragungen im KONTI-Projekt gibt sogar bei den Berufsaussteiger/innen mehr als die Hälfte an, sich meistens am Arbeitsplatz wohlgeföhlt zu haben. Als positive Faktoren werden von ihnen wie auch von den anderen Befragten neben dem „Spaß am Beruf“ sehr häufig ein gutes Betriebsklima sowie die gute Zusammenarbeit im Team und mit der Leitung genannt. Es lässt sich vermuten, dass diese Faktoren miteinander korrelieren, wobei sich jedoch kein klarer Ursache-Wirkungs-Zusammenhang festlegen lässt.

In der AQUA-Studie wurde festgestellt, dass fast alle teilnehmenden Fachkräfte ein gutes Teamklima als absolut wichtig oder zumindest sehr wichtig einschätzen (vgl. ebd.: 97). Auch dieses ist ein Befund, der in der KONTI-Befragung bestätigt wird. Aussagen wie „Das Team ist halt super-

wichtig und ausschlaggebend für die Arbeit“ oder „Eine gute Leiterin, ein gutes Team, das ist wichtig“ sind typische Antworten. 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 Schlafraum ist mein Schlafzimmer, nur die Möbel sind etwas klein.“ Als Defizit wird jedoch von einer Berufsaussteigerin angeführt, dass Problemlösungen häufig nur dann funktionieren, wenn Menschen sich gut verstehen; das sei aber zu wichtig, um es dem Zufall zu überlassen; es müssten strukturelle Lösungen für eine gute Kooperation gefunden werden.

Da dem Team hohe Bedeutung zugesprochen wird, werden Probleme unter den Kolleg/inn/en in besonderem Maße als negativ und belastend eingeschätzt. Zu Konflikten tragen fehlende oder schlechte Absprachen bzw. allgemein Unstimmigkeiten oder Streit bei („Wenn die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen nicht funktioniert, die Kolleginnen nicht ‚Hand in Hand arbeiten‘ und Absprachen missachten, belastet das sehr“), aber es werden auch Mobbing-situationen benannt. Für eine Berufsaussteigerin stellt Mobbing durch die Kolleg/inn/en, das in einen Burnout mündete, den zentralen Ausstiegsgrund dar. Herausforderungen für die Teamsituation ergeben sich auch durch Veränderungen, wie z.B. die Einführung der offenen Arbeit, Umstrukturierungen durch den U3-Ausbau, eine neue Kollegin oder den Ausfall eines oder gar mehrerer Teammitglieder durch Krankheit oder Urlaub. Eine langjährig Beschäftigte betont, wenn bereits morgens Spannungen entstehen, fühle sie sich nicht mehr wohl, da sie dann „zwischen den Stühlen sitzt“. Aber es gibt auch die Einschätzung, dass Auseinandersetzungen zur Klärung von Positionen sein mussten und „danach war’s wieder in Ordnung“.

Auch Generationenkonflikte werden angesprochen. Langjährig Beschäftigte berichten, dass eine 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. „In älteren Jahren hat man eher den Überblick und die Umsicht über das Geschehen, was den jüngeren Kolleginnen häufig noch fehlt.“ Jedoch fühlen sich ältere Beschäftigte von den jüngeren auf Grund ihres Alters teilweise nicht anerkannt und beklagen Störungen in der Kita, die durch eine aus ihrer Sicht schlechte Ausbildungsqualität verursacht seien. Auch von Seiten der jüngeren Befragten werden Konflikte mit älteren Kolleg/inn/en und daraus resultierende Probleme im Team angeführt. So berichten Einsteiger/innen, dass sie sich von

älteren Kolleg/inn/en „ausgebremst“ oder „nicht ernst genommen“ fühlen oder dass sie eine Offenheit für Veränderung und neue Ideen vermissen.

Aber es wird z. T. auch betont, dass die Mischung von jüngeren und älteren Mitarbeiter/inne/n durchaus sinnvoll sein kann, da es zu einer Verknüpfung unterschiedlicher Erfahrungen und Sichtweisen kommt, die die Qualität der Arbeit steigert, und dass ältere Kolleginnen in der Berufseinstiegsphase als Ratgeber/innen fungieren können. Einige jüngere Befragte berichten von Unterstützung durch ältere Kolleg/inn/en, die ihnen aufgrund noch fehlender Erfahrungen wichtig ist. Und einige langjährig Beschäftigte geben an, dass es ihnen gut tut, bestimmte Tätigkeiten (z. B. Bewegungserziehung) an die jüngeren Kolleg/inn/en abgeben zu können. Auch seien diese durch ihre Ausbildung besser auf neue Tätigkeiten, beispielsweise das Erstellen von Bildungsdokumentationen, vorbereitet. Häufiger allerdings werden Konflikte erwähnt.

Unter dem Aspekt einer Personalbindung stellt somit – insgesamt betrachtet – eine gute Zusammenarbeit im Team für die Beschäftigten eine wichtige Ressource dar. Aufgrund der wachsenden Heterogenität in den Teams wird die Aufgabe der Leitung, für eine gute Arbeitsatmosphäre zu sorgen, jedoch zunehmend komplexer. Die Vielfalt bietet zunächst für den Arbeitsalltag und insbesondere auch für die Arbeit mit den Kindern viele Vorteile, die auch wahrgenommen werden. Daneben wird es aber schwieriger und erfordert nicht nur ein Empathievermögen der Leitung, sondern auch spezifische Kompetenzen, um stets für einen gerechten Interessenausgleich in der Einrichtung sorgen zu können.

#### **3.2.5 Aufgaben und Aufstiegsmöglichkeiten**

Mit Blick auf das Erleben des eigenen Arbeitsalltags wird es von allen Befragten als positiv empfunden, wenn individuelle Interessen sowie eigene Fähigkeiten eingebracht werden können. Es werden sehr unterschiedliche Situationen bzw. Bereiche genannt, in denen, je nach eigener Interessenlage und Fähigkeiten, Aufgaben gut erledigt werden können: Einige gehen gern mit den Kindern nach draußen, andere finden die Betreuung ihres Funktionsbereichs in der offenen Arbeit interessant, eine weitere nennt die Kinderkonferenz eine „positive Herausforderung“, der sie sich gern stellt, eine sportliche Mitarbeiterin freut sich, Spaß an Bewegung vermitteln zu können, und eine Berufseinsteigerin bringt gern ihre Medienkompetenz ins Team ein.

Die Vielfalt der Beispiele zeigt einerseits, dass es individuell sehr unterschiedlich ist, welche Aktivitäten die Befragten als besonders befriedigend ansehen. Zum anderen wird deutlich, dass es den Einzelnen sehr wichtig ist, sich mit ihren spezifischen Kompetenzen an der „richtigen Stelle“ einbringen zu können. Als Aufgabenfelder mit sehr unterschiedlichen Erfahrungen zeigen sich beispielsweise die Zusammenarbeit mit Eltern oder der Umgang mit „schwierigen Kindern“, was von einigen als große Belastung empfunden wird, während es bei anderen zur Befriedigung beiträgt, diese Aufgaben gut bewältigt zu haben. Hier wird einerseits deutlich, dass bestimmte Aufgaben individuell unterschiedlich bewertet werden; andererseits zeigt sich, dass die Erfahrung, Herausforderungen zu meistern, zur Zufriedenheit beiträgt. Insgesamt betrachtet trägt damit die Möglichkeit, die eigenen Kompetenzen einbringen zu können, wesentlich zur Arbeitszufriedenheit der Befragten bei.

Bei der Zufriedenheit mit der Entlohnung gibt es graduelle Unterschiede, insgesamt aber mit der Tendenz zur Unzufriedenheit, die bei langjährig Beschäftigten am größten ausfällt. Hier sind viele der Meinung, dass das Gehalt nicht der hohen Verantwortung, Beanspruchung und dem Bildungsauftrag entspricht. Von einigen wird der Gehaltsunterschied im Vergleich zu Lehrkräften kritisiert. Bei den anderen Befragtengruppen fühlt sich jeweils die Hälfte nicht angemessen entlohnt, einige sind sich unsicher, ob sie die Bezahlung als angemessen empfinden.

Hinsichtlich potenzieller Aufstiegsmöglichkeiten im Erzieher/innen-Beruf gibt es differenzierte Antworten. Zwei Drittel der Berufseinsteiger/innen und Befragten in der Familienphase sehen Aufstiegsmöglichkeiten, dagegen nur ein Viertel der langjährig Beschäftigten, bei denen jeweils knapp die Hälfte angibt, entweder keine Möglichkeiten oder kein Interesse (mehr) zu haben. Bei den anderen Befragtengruppen sind nur einzelne Personen nicht an einem Aufstieg interessiert. Bei den Aussteiger/inne/n wird von der Hälfte der Befragten angeführt, dass mangelnde Aufstiegsmöglichkeiten – neben der Entlohnung – mit dazu beigetragen haben, den Beruf aufzugeben. Dieser Befund wird in der AQUA-Studie gestützt, wenn festgestellt wird, dass Bezahlung und Entwicklungsmöglichkeiten mit zu den Bereichen gehören, mit denen Fachkräfte eher unzufrieden sind (vgl. Schreyer et al. 2014: 132).

Als Aufstiegsmöglichkeiten werden Gruppen- bzw. Teamleitung, (stellvertretende) Leitungsfunktionen sowie die Kombination von Leitungsaufgaben mit einer Referententätigkeit oder der Übernahme spezieller Fachaufgaben genannt. Es fällt auf, dass auch Personen, die kein Interesse an einem Aufstieg haben, den Wunsch nach Spezialisierungen oder einem fachüber-

greifenden Einsatz äußern. Hinsichtlich der Tätigkeitsoptionen für ältere Erzieher/innen gibt es die Aufforderung an die Träger, dass sie sich, „wenn man es ernst meint mit der Mitarbeiterpflege und der Verantwortung“, Gedanken darüber machen müssen, welche Optionen sie den Mitarbeiter/inne/n anbieten können.

Bei der Frage nach Fortbildungsmöglichkeiten ergibt sich ein differenziertes Bild, das zwischen den Befragtengruppen variiert. Als Hindernisse für die Verwirklichung von Fortbildungswünschen werden mehrfach zu hohe Kosten genannt, aber auch die Tatsache, dass Arbeitgeber nur interne Fortbildungen zulassen oder Fortbildungen (zu) schnell ausgebucht sind. Teilweise wird auch angeführt, dass eine angespannte Personalsituation die Teilnahme an Fortbildungen unmöglich macht. Von Seiten der Berufsaussteiger/innen werden bessere Qualifizierungs- bzw. Weiterbildungsmöglichkeiten als Voraussetzung für Entwicklungsperspektiven angesprochen. Zusätzlich wird angemahnt, dass dann auch Konsequenzen gezogen werden müssen („Ist ja schön, dass Sie die Fortbildung besucht haben, aber wir machen weiter wie gewohnt“). Ein weiterer Wunsch bezieht sich darauf, dass „der Beruf aus dem Sackgassenberuf herauskommt, dass es noch andere Perspektiven gibt“, auch jenseits der Leitungsposition, denn das sei nicht für jede geeignet und wünschenswert.

Die Beschäftigten äußern ein hohes Interesse an beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten – nicht nur an einem hierarchischen Aufstieg, sondern vor allem auch an fachlichen Perspektiven. Unzufriedenheit mit der aktuellen Entlohnung spielt in diesem Kontext vielfach eine Rolle, jedoch wird der Wunsch nach Aufstiegsmöglichkeiten nicht auf finanzielle Verbesserungen reduziert.

#### **3.2.6 Der vorzeitige Ausstieg aus dem Beruf**

Hinsichtlich der Zufriedenheit mit ihrer Arbeit und dem Beruf zeigt sich bei den Gruppen (ohne Aussteiger/innen), dass der größte Teil der Befragten „völlig“ oder „weitgehend zufrieden“ ist. Bei den Aussteiger/inne/n stellt sich das erwartungsgemäß anders dar, denn hier gibt nur knapp die Hälfte der Befragten an, dass sie völlig bzw. weitgehend zufrieden waren. Dabei bezieht sich Unzufriedenheit meistens auf die strukturellen Rahmenbedingungen der Arbeit (Dienstplan, Arbeitsvertrag, Aufstiegsmöglichkeiten etc.).

Trotz der grundsätzlich hohen Identifikation mit dem Beruf sind nur wenige der jüngeren Befragten und derjenigen in der Familienphase der Mei-

nung, dass sie ihren Beruf bis zum Rentenalter ausüben werden. Als Faktoren, die zu einem vorzeitigen Ausstieg bzw. Tätigkeitswechsel beitragen könnten, wird vor allem Skepsis bezüglich der körperlichen Fitness bei steigendem Alter angesprochen. Bei den langjährig Beschäftigten sieht die Einschätzung anders aus (vielleicht, weil diejenigen, die früher aus dem Beruf aussteigen wollten, nicht mehr bis in diese Phase gekommen sind, vielleicht auch, weil nicht alle eine möglicherweise früher geäußerte Ausstiegsoption realisiert haben): Mit Ausnahme einer Befragten geben alle langjährig Beschäftigten an, ihren Beruf bis zum Rentenalter ausüben zu wollen bzw. zu müssen, wenn die körperliche Verfassung es zulässt. Vier Befragte begründen dies damit, dass sie auf das Gehalt angewiesen seien; eine verweist darauf, dass mehr Angebote für Teilzeit eine längere Arbeitsdauer ermöglichen würden. Als Argumente für den langjährigen Verbleib im Beruf werden von den meisten vor allem die Freude an der Arbeit mit Kindern genannt und von einigen das gute Betriebsklima und die Vertrautheit mit der Einrichtung.

Eine aktuelle Untersuchung zu Arbeitsbedingungen, Arbeitsbelastungen und ihren Folgen für Erzieher/innen zeigt, dass der Wunsch nach vorzeitigem Ruhestand bei dieser Gruppe höher ist als bei anderen Berufen ([Abbildung 1](#)). Bei über der Hälfte der befragten Erzieher/innen wird als Hauptgrund für den Wunsch nach vorzeitigem Ruhestand angeführt, dass die Arbeit sehr anstrengend ist ([Abbildung 2](#)). Es fällt im Vergleich mit anderen Berufen auf, dass dieser Grund dort eher nachrangig ist und von weniger als einem Viertel der Befragten angeführt wird.

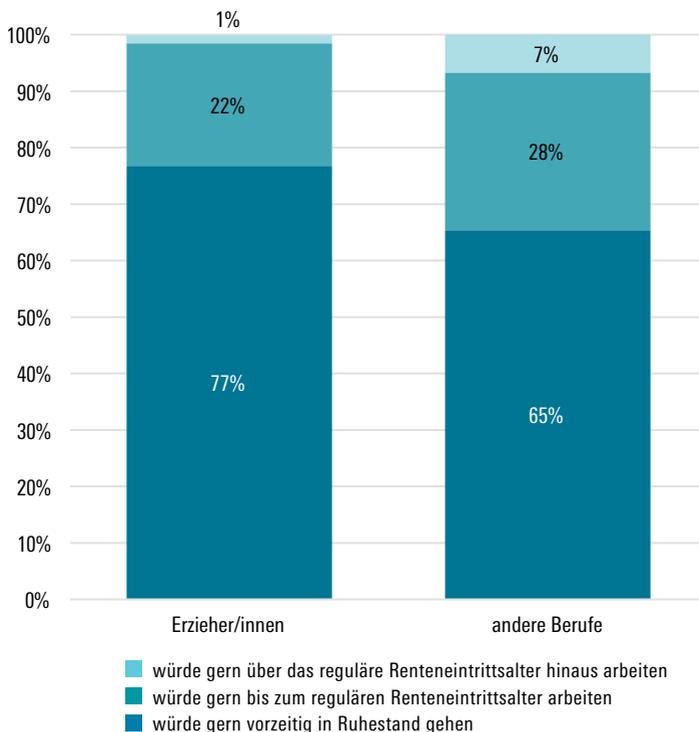
Die Frage, ob sie sich einen Wechsel des Tätigkeitsfeldes vorstellen könnten, bejahen 18 von 20 der Befragten in der Familienphase, bei den Berufseinsteiger/inne/n sind es ca. zwei Drittel und bei den langjährig Beschäftigten ca. ein Drittel. Dabei werden sowohl Tätigkeiten innerhalb als auch außerhalb von Kitas genannt. Zu Letzterem gehören pädagogische Tätigkeiten mit älteren Kindern und Jugendlichen in Hort, Heim oder Schulen, aber auch Kombinationslösungen, in denen die Arbeit in einer Kita-Gruppe mit Tätigkeiten im Jugendamt, in Fachberatung, Familienhilfe oder Frühförderung verbunden wird. Einige Befragte können sich auch Tätigkeiten außerhalb pädagogischer Arbeitsfelder vorstellen.

Bei den Berufsaussteiger/inne/n fällt auf, dass weniger als die Hälfte der Befragten weiterhin pädagogische Tätigkeiten, wie z. B. in der Behinderten- oder Altenarbeit, als Spielgruppenleitung oder Lehrer/in in der Erzieher/innen-Ausbildung, ausüben. Als nicht-pädagogische Tätigkeiten nach dem Berufsausstieg werden sehr unterschiedliche Felder angeführt: wissenschaftliche Mitarbeiterin an einer Universität, Verwaltungsfachangestellte, Bank-

kauffrau, Tischler, Verkäuferin oder Politesse. Insgesamt hat mehr als die Hälfte der Befragten die beim Berufsausstieg gewünschte berufliche und persönliche Weiterentwicklung durch ein Studium bzw. durch eine Ausbildung unterstützt, während die anderen Befragten eher geringfügige Weiterqualifizierungen wahrgenommen haben. In der Arbeitsmarktberichterstattung der Bundesagentur für Arbeit (BA) heißt es, dass es im Jahresdurchschnitt 13.000 Arbeitslose gibt, die (wieder) in der Kinderbetreuung und -erziehung arbeiten möchten (vgl. BA 2014: 16), es jedoch „im Schnitt der letzten zwölf Monate 8.600 arbeitslose Personen [gab], die zwar über eine entsprechende

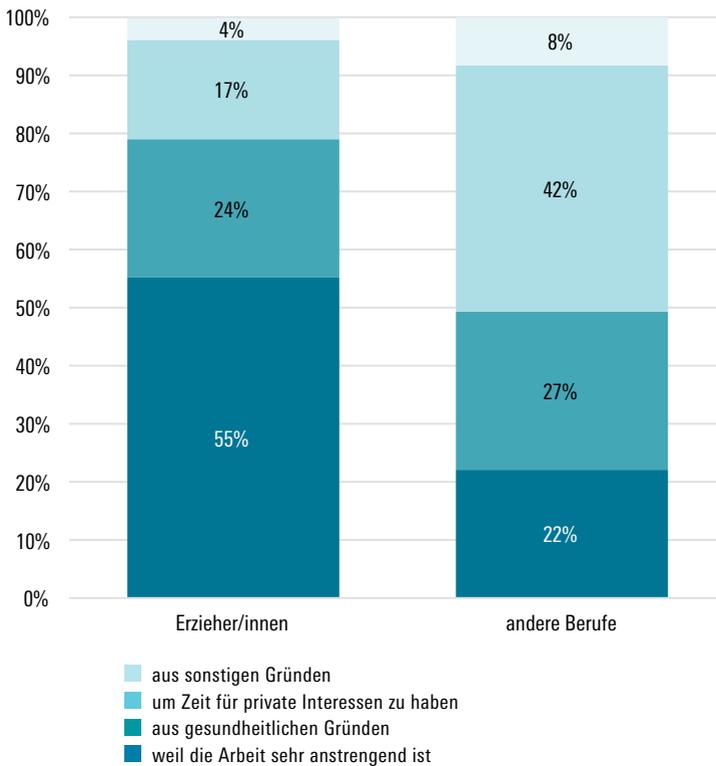
Abbildung 1

**Wunsch nach vorzeitigem Ruhestand bei Erzieher/inne/n**



Anmerkung: abhängig Beschäftigte im Alter von 45 Jahren oder älter  
 Quelle: nach Hall/Leppelmeier 2015: 25

### Hauptgrund für den Wunsch nach vorzeitigem Ruhestand bei Erzieher/inne/n



Anmerkung: abhängig Beschäftigte im Alter von 45 Jahren oder älter; von 100 % abweichende Summe der Prozentwerte ist rundungsbedingt

Quelle: nach Hall/Leppelmeier 2015: 26

Ausbildung als Erzieher/in (4.200) oder Kinderpfleger/in (3.500) verfügen“ (ebd.), aber eine andere berufliche Tätigkeit anstreben.

Für den Berufsausstieg ist in allen Fällen nicht ein einzelner Grund, sondern ein ganzes Bündel von Faktoren ursächlich. Ein Motivbündel ist das Ziel der persönlichen und/oder beruflichen Weiterentwicklung, das von mehr als der Hälfte der Befragten genannt wird. Zusätzlich führen fast alle mangelnde Aufstiegsmöglichkeiten und schlechte Entlohnung als weitere

Gründe an. Gleichzeitig werden aber auch von fast der Hälfte der Befragten gesundheitliche Gründe, Stress oder Überforderung angesprochen. Bei einigen sind Erkrankungen sogar der zentrale Ausstiegsgrund. In der Arbeitsmarktberichterstattung heißt es, dass die Gründe für die Suche nach einer alternativen Tätigkeit vielschichtig sind, dass jedoch gesundheitliche Aspekte oder veränderte Interessen oft dazu gehören (vgl. ebd.: 16).

Einige Aussteiger/innen weisen dezidiert darauf hin, dass sie keinen Rückhalt bei ihrem Träger bzw. kein Entgegenkommen gegenüber ihren Wünschen erlebt haben, was zumindest teilweise mit zu ihrer Entscheidung beigetragen hat. Und mehr als zwei Drittel geben an, dass sie den Ausstieg aus dem Beruf nicht bedauert haben.

Insgesamt steht bei den befragten Berufsausstieger/innen der grundsätzlich hohen Identifikation mit dem Beruf zum einen ein hohes Interesse an Veränderungen des Tätigkeitsfeldes gegenüber, zum anderen eine weit verbreitete Skepsis darüber, ob sich der Beruf bis zum Rentenalter ausüben lässt. Wenn tatsächlich ein Berufsausstieg erfolgt, liegen dieser Entscheidung in der Regel mehrere Motive zugrunde.

### 3.3 Die Perspektive der Kita-Leitungen

Die Aufgabenbereiche der Leitung einer Kindertagesstätte sind umfangreich und mit unterschiedlichsten Anforderungen verbunden. Dies ist auf ihre Position an der Schnittstelle zwischen Träger, Mitarbeiter/innen, Kindern, Eltern und dem Sozialraum zurückzuführen, womit teilweise mehrfache Rollenwechsel im Laufe eines Arbeitstages verbunden sein können. Weil die verschiedenen Personen(gruppen) heterogene Wünsche und Bedarfe haben, existieren Gegensätze und Spannungsfelder, denen sich Leitungen stellen müssen.

Vor dem Hintergrund dieser Schnittstellenposition von Kita-Leitungen ist deren Perspektive von wesentlicher Bedeutung für die Personalführung in und für Kindertageseinrichtungen. Im Zeitraum von Januar bis März 2015 wurden deshalb 15 Interviews mit Leitungskräften kommunaler, freigemeinnütziger und privater Träger in den beteiligten Bundesländern geführt. Das Ziel der Interviewreihe bestand darin, die Funktion der Leitung an der Schnittstelle zwischen Mitarbeiter/innen und Träger näher zu beleuchten (vgl. dazu auch Köhling 2015). Zum Zeitpunkt der Befragung war gut die Hälfte der Interviewpartner/innen über 50 und drei Leitungen waren etwa 30 Jahre alt, das Alter der anderen Personen befand sich zwischen diesen bei-

den Altersgruppen. Für ihre Leitungstätigkeit waren neun Befragte vollständig, die anderen teilweise freigestellt, eine Befragte verfügte über keine Freistellung.

Um die Interviewaussagen der befragten Leiter/innen besser einordnen zu können, werden zunächst die Aufgabenbereiche einer Kita-Leitung anhand eines Schaubildes im Überblick vorgestellt ([Abbildung 3](#)). Das Schaubild verdeutlicht die Aufgabenbereiche einer Leitung mit dem Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrag auf der einen und der Betriebsführung auf der anderen Seite sowie den damit jeweils verbundenen Handlungsanforderungen.

Im Folgenden werden Aussagen und Einschätzungen aufgezeigt, die der Mitarbeiterführung und Gestaltung der Zusammenarbeit mit dem Team zugerechnet werden können ([Abschnitt 3.3.1](#)). Daran anschließend steht die Betriebsführung als Teilbereich der vielfältigen Aufgaben im Mittelpunkt ([Abschnitt 3.3.2](#)), während Aufgaben, die der direkten pädagogischen Arbeit zuzurechnen sind, nur begleitend thematisiert werden, da sie nicht im Fokus des KONTI-Projektes standen. Im Weiteren werden dann Kompetenzanforderungen an Leitungen ([Abschnitt 3.3.3](#)) sowie die Themenbereiche Berufsmotivation, Arbeitszufriedenheit und Entwicklungsmöglichkeiten als Voraussetzungen bzw. Bedingungen für gute Arbeit in den Blick genommen ([Abschnitt 3.3.4](#)). Abschließend wird der Aufgabenbereich der Zusammenarbeit mit dem Träger als wichtige Rahmenbedingung für effektives Arbeiten vorgestellt ([Abschnitt 3.3.5](#)).

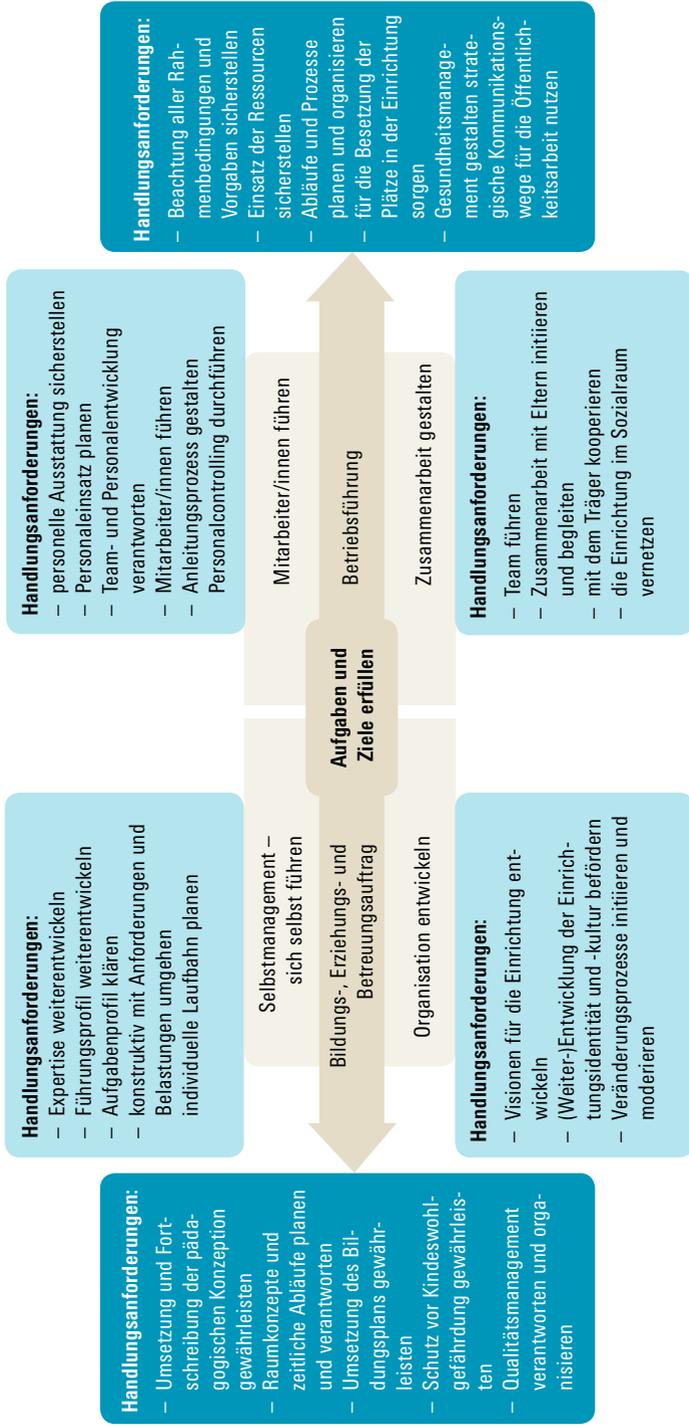
### **3.3.1 Mitarbeiterführung und Gestaltung der Zusammenarbeit**

Die befragten Leitungen berichten von einer großen Vielfalt in ihren Teams – z.B. durch unterschiedliche Altersgruppen, Persönlichkeiten, Interessen, Kompetenzen, Ausbildungen und Nationalitäten –, die durchgängig positiv betrachtet wird. Aus dieser Heterogenität ergeben sich nach Meinung der Interviewpartner/innen besonders für die Arbeit mit Kindern Vorteile, weil diese „für ihre individuelle Entwicklung auch unterschiedliche Menschen benötigen“. Im Allgemeinen haben die befragten Leitungen auch Einwirkungsmöglichkeiten auf die Zusammensetzung des Teams, da sie in der Regel an der Auswahl neuer Mitarbeiter/innen beteiligt sind. Grundsätzlich ist zwar der Träger zuständig, der z.T. auch die Vorauswahl trifft, im Prinzip erfolgt jedoch bei den meisten Trägern eine enge Zusammenarbeit mit den Leitungen. So können die Leitungen Wünsche äußern, sind bei Vorstellungsgesprä-

Abbildung 3

**Anforderungen an die Kita-Leitung**

**strategischen Rahmen für die Leitungstätigkeit setzen**



**Rahmenbedingungen und Trends einschätzen**

Familienleben, Sozialraum, System der Kinderbetreuung (Politik, wissenschaftliche Ergebnisse, Medien), andere relevante Systeme (Kinder- und Jugendhilfe, Bildungssystem, Gesundheitssystem, Arbeitsmarkt)

chen anwesend oder dürfen sich nach der Vorauswahl durch den Träger die/den neue/n Mitarbeiter/in aussuchen (zur Zusammenarbeit mit dem Träger vgl. auch [Abschnitt 3.3.5](#)).

Mehrheitlich sehen sich die Leitungen in der Rolle eines Motors für das Funktionieren und die Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit in der Einrichtung und für eine gute Zusammenarbeit im und mit dem Team. Dazu gehöre auch, dass die Leistungen der Mitarbeiter/innen durch Anerkennung unterstützt werden: „Eine Leitung muss auch wertschätzen und loben können und erkennen, wo gute Arbeit geleistet wird.“ Zudem wirken sich nach Wahrnehmung der Leitungen ein positives Arbeitsklima und ein guter Teamzusammenhalt positiv auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter/innen aus. Als zentrale Leitungsaufgabe wird die Bereitstellung einer guten kommunikativen Basis mit vielfältigen Möglichkeiten zum privaten und fachlichen Austausch gesehen. Einige Leitungen betonen auch, dass transparente Strukturen und Zuständigkeiten das Wohlfühlen im Team und die Fairness untereinander befördern. Als bedeutsam wird zudem die Vorbildfunktion der Leitungen angesehen, die die Motivation der Mitarbeiter/innen durch eigenen fachlichen Input, Initiativen, neue Ideen, aber auch durch die Bereitstellung von Raum zum Experimentieren unterstützen kann. Von einzelnen nicht vollständig freigestellten Leitungen wird die Mitarbeit in den Gruppen als wichtiger Praxisbezug bewertet, um die Belange der Mitarbeiter/innen verstehen zu können. Einzelne Befragte erwähnen zudem, dass der Einsatz neuer Methoden oder Instrumente für einige Mitarbeiter/innen nachvollziehbarer wird bzw. sie sich erst dann darauf einlassen, wenn die Leitung eigene Erfahrungen mit der Umsetzbarkeit vorweisen kann. „Alles, was nicht bewiesen wird, ist erst einmal Theorie, auf die sie sich nicht einlassen. Beweise erhöhen die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung, garantieren diese jedoch nicht.“

Mit Konflikten zwischen den Beschäftigten wird in einigen Einrichtungen offensiv umgegangen, indem eine Konfliktlösungskultur gelebt wird, die den Rahmen für die Umsetzung geeigneter Lösungen vorgibt und Mediationsverfahren einschließt. Ein Teil der Befragten erwartet von den Mitarbeiter/inne/n zunächst einen offensiven, verantwortungsbewussten und fairen Umgang mit dem Problem und eine zeitnahe Problemlösung. Einige wenige sehen hingegen Konflikte im Team, vermeiden aber eine Auseinandersetzung damit („Vieles erledigt sich von allein“ oder „Ich habe gelernt, nicht mehr auf alles zu reagieren“). Als Misserfolg für die Leitungstätigkeit wird z. B. angesehen, wenn Vereinbarungen nicht eingehalten werden, die gemeinsam getroffen wurden („Das sind Misserfolge, da gelingt es mir nicht“).

Vereinzelte wird auch von massiven Konflikten zwischen Leitung und Team berichtet, die nach Einschätzung der Befragten vor allem dadurch ausgelöst werden, dass die Leitungen versuchen, Veränderungen einzuleiten, Mitarbeiter/innen jedoch Sorge vor zusätzlichen Belastungen haben: „Es fehlt das Gefühl, wir machen's gemeinsam. Ich habe immer das Gefühl, ich müsste einen Waggon anschieben. Dann läuft er wieder ein bisschen und dann steht er wieder und dann muss ich ihn wieder anschieben. Und da habe ich keine Lust mehr zu, ich lass ihn stehen.“ Eine Unterstützung durch den Träger erfolgt in solchen Fällen oft nicht. Insgesamt sehen sich die Leitungen als verantwortlich für das Funktionieren der Einrichtung und die Team-Zusammenarbeit. Dieses Ziel können sie verwirklichen, wenn das Team mitwirkt und auftretende Konflikte in angemessener Form bearbeitet werden.

Im Hinblick auf die Personalentwicklung ihrer Mitarbeiter/innen – was z. T. ebenfalls zum Aufgabenbereich der Leitungen gehört – werden verschiedene individuelle und trägerspezifische Entwicklungskonzepte erwähnt. In einigen Einrichtungen wird dazu dem Motto gefolgt, Mitarbeiter/innen zu fördern und zu fordern. Dazu werden z. B. jährliche Zielvereinbarungs- oder Mitarbeitergespräche oder zu Jahresbeginn individuelle „Startgespräche“ eingesetzt. Eine Einrichtung führt für alle neuen Mitarbeiter/innen einen dreitägigen Einarbeitungs-Workshop zur trägerspezifischen, fachlichen, konzeptionellen und betrieblichen Einweisung durch.

Alle Leitungen berichten in den Interviews von ausreichenden Fortbildungsmöglichkeiten, wobei es teils trägerinterne Schulungsangebote gibt, wie beispielsweise regelmäßig stattfindende Qualitätszirkel oder -werkstätten, aber es wird teilweise auch auf externe Angebote zurückgegriffen, wie beispielsweise bei Teamqualifikationen mit externen Referent/inn/en. Eine Leitung verweist darauf, dass zunehmend Fortbildungsangebote in größeren Städten auf Interesse stoßen, da sich diese von den üblichen Themen abheben und neue Anforderungen an Kitas stärker berücksichtigen würden. Die Träger beteiligen sich in unterschiedlichem Umfang an den Fortbildungskosten; vereinzelt werden die Kosten ganz übernommen, teilweise müssen Fortbildungen jedoch auch durch die Mitarbeiter/innen allein finanziert werden.

#### **3.3.2 Organisation betrieblicher Abläufe**

Die Organisation der betrieblichen Abläufe beinhaltet verschiedene Aufgabenbereiche mit unterschiedlichen Methoden und Instrumenten. In den Interviews werden insbesondere die Bereiche Dienstplangestaltung sowie Per-

sonaleinsatz thematisiert. In seiner Gesamtheit wird das Aufgabenfeld der Betriebsführung von den Leitungen häufig nicht als ein wichtiges Steuerungsinstrument erachtet, obwohl sie partiell durchaus professionelle Managementinstrumente wie Zielvereinbarungen oder Checklisten einsetzen. Insbesondere Leitungskräfte ohne (umfangreiche) Freistellung vom Gruppendienst und ohne Unterstützung durch eine Stellvertretung sehen die Betriebsführung teilweise als eine lästige und unliebsame Zusatzaufgabe, die viel Zeit und Energie neben der pädagogischen Tätigkeit in der Gruppe erfordert. Nach Angabe einiger Befragter erfolgt die Erledigung dieser Aufgaben vereinzelt außerhalb der Dienstzeit, da eine ungestörte konzentrierte Arbeit während der Kita-Öffnungszeiten z.T. nicht gewährleistet werden kann. In den meisten Einrichtungen gibt es jedoch Vertretungen für die Leitungskräfte, zum einen stellvertretende Leitungen, teilweise mit und teilweise ohne anteilige Freistellung für ihre betrieblichen Aufgaben, zum anderen Abwesenheitsvertretungen, die nicht über Freistellungen verfügen. In der Regel berichten die Leitungskräfte dort, wo die Zusammenarbeit mit der stellvertretenden Leitung gut verläuft, über eine wichtige und unterstützende Entlastung.

Insgesamt ist die Fülle der Arbeitsanforderungen aus Sicht der Leiter/innen stark angestiegen, was nach ihrer Einschätzung zu einer teilweise erheblichen Beeinträchtigung der Qualität ihrer Tätigkeit führt. Ein Großteil der Befragten gibt an, dass der Aufwand für die Organisation der betrieblichen Abläufe extrem gestiegen sei und sich negativ auf Teamführung, Anleitung, Beratung sowie die pädagogisch-konzeptionelle Weiterentwicklung der Angebote auswirke. Wenn zu wenig Zeit zur guten Vorbereitung inhaltlicher Aspekte und Führungsaufgaben besteht, entsteht Unzufriedenheit. Schwierigkeiten und Probleme dieser Art werden insbesondere von Leitungen geschildert, die keine oder nur eine geringe Freistellung haben.

Die Erstellung von Dienstplänen ist meistens Aufgabe der Leitung oder Stellvertretung. Die Träger behalten sich nur in Einzelfällen die Genehmigung vor, nehmen durch das Setzen der Rahmenbedingungen aber eine wichtige Rolle ein. So halten einige Träger Springer vor oder bieten bezahlte Stundenaufstockungen für Teilzeitkräfte an, um Personalausfälle auszugleichen. In knapp der Hälfte der Einrichtungen gibt es zudem unterschiedliche Formen von Notfallplänen, die den Umgang mit Personalengpässen definieren. In allen Einrichtungen muss bei der Erstellung der Dienstpläne ein mehr oder weniger hoher Anteil an Teilzeitbeschäftigten berücksichtigt werden, was von einigen als Herausforderung im Hinblick auf Kommunikation und Information, von anderen aber auch als Vorteil für den Gesamtbetrieb gese-

hen wird. Zu Vorteilen werden beispielsweise mehr Flexibilität bei Personalengpässen durch Aufstockungsmöglichkeiten oder eine höhere Vielfalt im Angebot durch mehr Personen mit unterschiedlichen Schwerpunkten gezählt.

Die Personaleinsatzplanung ist unterschiedlich geregelt, wobei die Organisationsform der Gruppenöffnung große Bedeutung für die Verteilung der Aufgaben aufweist. Bei offener und teiloffener Arbeit erfolgt überwiegend eine interessen- und kompetenzorientierte Personaleinsatzplanung. Zum Teil werden dabei feste Zeiträume (z. B. ein bis zwei Jahre) für die Zuständigkeit von Aufgaben oder Bildungsräumen durch die Leitung vorgegeben oder es werden im Rahmen von Aufgaben- oder Projektorientierung kurzfristige Wechsel durch verbindliche Absprachen ermöglicht; in anderen Fällen wird die Aufgabenverteilung an besonderen Kompetenzen der Mitarbeiter/innen orientiert und dauerhaft angelegt. Zusätzlich zu den pädagogischen Schwerpunkten werden in einzelnen Einrichtungen auch Aufgaben der Betriebsführung (z. B. Dienstplangestaltung und Finanzbuchhaltung) an entsprechend interessierte und kompetente Mitarbeiter/innen delegiert. Für die Bearbeitung wird überwiegend ein Zeitkontingent zur Verfügung gestellt und im Dienstplan berücksichtigt. Dazu eine Leitung: „Im Großteil bin ich erst einmal fürs Management zuständig. Ich bin nicht dafür zuständig, alle Aufgaben im Kindergarten alleine zu lösen in meiner Person.“

#### 3.3.3 Kompetenzanforderungen an Leitungen

Das Leiten einer Kindertageseinrichtung ist eng mit der Persönlichkeit der Leitungskraft und ihrem Auftreten verbunden. Ihr Verständnis von Aufgabenspektrum, Führungsstil und Haltung wirken sich auf die Arbeitsatmosphäre in der Kita aus, auf den Umgang der Teammitglieder untereinander, das Verhältnis zu Kindern, Eltern und in den Sozialraum sowie auf die Art der Bildungskultur (vgl. Rannenberg-Schwerin 2012: 2). In der Vier-Säulen-Struktur des Deutschen Qualifikationsrahmens (DQR) werden im Zusammenhang mit der Frage nach notwendigen Fähigkeiten einer Leitung „Fachkompetenz“ und „personale Kompetenz“ genannt (**Abbildung 4**; vgl. AK DQR 2011: 7).

Bei den Leitungsinterviews werden auf die Frage, über welche Kompetenzen eine Leitung verfügen muss, überwiegend personale Kompetenzen – und dabei insbesondere Sozialkompetenzen – benannt. Häufig angesprochen werden Empathie („Sie braucht eine hohe Empathie für Kinder, Eltern und

### Fach- und personale Kompetenzen

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
Tiefe und Breite	instrumentale und systemische Fertigkeiten, Beurteilungsfähigkeit	Team-/ Führungsfähigkeit, Mitgestaltung und Kommunikation	Eigenständigkeit/ Verantwortung, Reflexivität, Lernkompetenz

Quelle: nach DJI/WIFF 2014: 119

Mitarbeiterinnen“) und die Fähigkeit zu motivieren („Eine gute Leitung motiviert, wenn es Motivation braucht, hat Freude am Tun und bringt eigene Motivation mit, die dann auch ansteckt“), aber auch die Bereitstellung einer guten Kommunikationsbasis oder Führungsfähigkeiten wie Fairness und Gerechtigkeit („Ich versuche auch schon sehr fair zu sein, dass jeder das Gefühl hat, dass er genauso behandelt wird wie der andere“). Aussagen zur Selbstkompetenz werden unabhängig von Träger, demografischen Faktoren und der Ausbildung der Befragten in eher geringem Umfang thematisiert. Benannt werden reflexive Fähigkeiten wie das Verständnis von Zusammenhängen, um beispielsweise Sach- und Beziehungsverhältnisse trennen zu können, Konfliktfähigkeit sowie ein guter Umgang mit Enttäuschungen („Man muss auch schon mal was aushalten können, dass man nicht zu sehr in die Emotionalität geht, wobei das sehr schwierig ist manchmal“).

Fachkompetenzen werden von den Befragten dagegen nur in sehr eingeschränktem Maße bzw. eher unspezifisch benannt („Die gesamte Organisation und das Management der Einrichtung ist der Dreh- und Angelpunkt, d. h. darauf zu achten, dass das Tagesgeschäft immer läuft, Mail checken, dass die Eltern angesprochen werden und der Elternbeirat läuft“). Einige Leitungen verweisen darauf, dass vielfältige Fähigkeiten benötigt werden, um eine Kita zu leiten, wie betriebswirtschaftliche Kompetenzen oder Methodenvielfalt, damit sie „z. B. zu einem aktuellen Thema einen Qualitätszirkel bilden und das konzeptionelle Arbeiten vorantreiben kann“. Fachwissen wird zur Stärkung der Vorgesetztenfunktion als bedeutsam erachtet, denn es sei wich-

tig, dass „eine Leiterin aus der Praxis kommt, damit sie weiß, wovon sie redet, um auch ernst genommen zu werden“. Nur wenige benennen konkrete Aufgaben: „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 die Arbeitsbedingungen schafft, der das Haus gut nach außen repräsentiert und eine gute Personalauswahl trifft.“

Als Kernkompetenzen für Leitungskräfte werden somit überwiegend personale Kompetenzen genannt. Die Benennung von Fachkompetenzen zur Betriebsführung erfolgt hingegen gar nicht oder nur sehr allgemein. Das Leitungsverständnis kann auch mit der Verortung der Leitungen in der Kindertageseinrichtung variieren, denn einige sind von der Arbeit in den Gruppen freigestellt, andere nicht bzw. nur z. T. freigestellt. Leitungen, die gleichzeitig in der Gruppenarbeit tätig sind, befinden sich in einer Doppelrolle: Während sich die Funktionen im Rahmen der Gruppenarbeit nicht von denen der Mitarbeiter/innen unterscheiden, ist auf der anderen Seite zusätzlich die Verantwortung für die Betriebsführung und das Funktionieren der Einrichtung insgesamt vorhanden. Innerhalb eines Tages werden teilweise mehrfache Wechsel zwischen unterschiedlichen Rollen und Verantwortlichkeiten notwendig. Deshalb verwundert es nicht, wenn sich einige teilfreigestellte Leitungen und vor allem diejenigen, die die Leitungposition nicht als gezielte Entscheidung gesucht haben (vgl. Abschnitt 3.3.4), als „normales“ Team-Mitglied ohne hierarchische Position definieren, im Sinne von „Wir sind ein Ganzes“ oder „Ich bin Kollegin und fertig“. Nur vereinzelt wird ein umfassenderes, professionelleres Leitungsverständnis beschrieben: „Leiterin zu sein, bedeutet für mich, nicht ‚nur‘ ein Teammitglied zu sein“, sie stehe „vor, neben oder hinter dem Team“. Insgesamt werden also große individuelle Unterschiede im Leitungsverständnis deutlich, die sich z. T. auf verschiedenartige Einbindung in den Gruppendienst und mehrfachen Rollentausch sowie auf unterschiedliche Verortung der eigenen Position in Bezug auf das Team zurückführen lassen.

#### **3.3.4 Berufsmotivation, Arbeitszufriedenheit und Entwicklungsmöglichkeiten**

Die Übernahme der Leitungsfunktion kann im Prinzip zwei Wegen zugeordnet werden: der bewussten eigenen Entscheidung und dem von außen an die Befragten herangetragenem Wunsch; teilweise sind auch mehrere Gründe ausschlaggebend. Nur ein gutes Drittel der Befragten hat bewusst und gezielt

die Position der Leitung und den damit verbundenen Führungsanspruch angestrebt. Bei dieser Gruppe spielt vor allem der Wunsch nach neuen Herausforderungen und einem größeren Handlungs- und Gestaltungsspielraum eine Rolle („Ich brauche andere Ansprüche, ich möchte mich selber weiterentwickeln, ich brauche andere Aufgaben“), aber auch Gründe wie das Gefühl der Unterforderung im Gruppendienst oder das Ziel, mit Erwachsenen arbeiten zu wollen. Bei den anderen Befragten ist es keine gezielte Entscheidung, sondern der Wunsch nach Übernahme der Leitungsposition wurde an die Befragten herangetragen, z. B. durch die eigene Familie oder auch durch Kolleg/inn/en, die mögliche Veränderungen durch eine neue Leitung scheuten („Allen war wichtig, dass nicht jemand Neues von außen kommt und die Stelle besetzt, da befürchtet wurde, dass dadurch die offene Arbeit und der Charakter des Hauses zerstört werden könnte“). Bei den meisten Befragten erfolgte der Übergang in die Leitungsposition im Rahmen eines Aufstiegs von der pädagogischen Fachkraft oder Gruppenleitung. Dabei handelt es sich oft nicht um eine bewusste Entscheidung für die Führungsrolle; Erzieher/innen scheinen häufig eher zufällig in die Leitungsfunktion zu geraten.

Die subjektiv empfundene Arbeitszufriedenheit stellt sich insgesamt als hoch dar: Alle befragten Leitungen fühlen sich am Arbeitsplatz zumindest meistens wohl. Entscheidend dafür ist das Gefühl, den eigenen fachlichen Ansprüchen gerecht werden zu können, was unter Rahmenbedingungen wie ausreichender Ressourcen sowie guter Kommunikation mit dem Träger, den Mitarbeiter/inne/n und Eltern am ehesten gelingt. Eine Leitung drückt das folgendermaßen aus: „Ich bin am zufriedensten, wenn die Kolleginnen und die Eltern zufrieden sind, weil das meine Arbeit widerspiegelt. Das sind meine persönlichen Erfolge.“ Auch die Zufriedenheit mit der Arbeitszeitgestaltung fällt hoch aus, was damit begründet wird, dass man einen großen Einfluss und Freiraum auf die Lage der Arbeitszeit habe. Bei über zwei Dritteln entspricht der Dienstplan immer oder meistens den eigenen Bedürfnissen, nur wenige machen hier Einschränkungen, indem sie z. B. sagen: „Es passt halt nicht immer!“ Die AQUA-Studie kommt ebenfalls zu dem Ergebnis, dass es eine insgesamt hohe Arbeitszufriedenheit bei den Leitungen gibt (vgl. Schreyer et al. 2014: 126).

Alle befragten Leitungskräfte fühlen sich den inhaltlichen Anforderungen, die mit der Leitungsrolle verknüpft sind, immer oder zumindest meistens gewachsen. Allerdings wirken sich, ebenso wie bei den befragten Beschäftigten, unvorhergesehene Störungen oder zu viele Anforderungen auf einmal bei zusätzlicher Zeitknappheit negativ auf die Zufriedenheit und das Belastungsempfinden aus. Als Auswirkungen von Belastungen werden z. B.

Erschöpfungserscheinungen genannt oder die weitere Berufsausübung wird hinterfragt, wie beispielsweise bei einer Leitung (43 Jahre): „Ich denke schon mal darüber nach, wie lange ich das noch schaffe.“ In der AQUA-Studie zeigt sich, dass der Anteil der Personen, die sich beruflich belastet fühlen, bei Leitungen mit 86,7 Prozent deutlich höher ist als bei Nicht-Leitungen mit 67,1 Prozent (vgl. ebd.: 69). Dieses Belastungsempfinden schlägt sich in der Gruppe der Personen, die sich in einer Gratifikationskrise<sup>12</sup> befinden, in „hoher Kündigungsabsicht“ (Schreyer et al. 2014: 77) nieder. Zum Teil wird gegenüber solchen Belastungen aber auch eine grundsätzlich andere persönliche Haltung entwickelt, wie etwa bei einer Leitungskraft, die die Einstellung vertritt, dass Störfaktoren mit zur Arbeit gehören und darum mit einem Anteil von ca. 20 Prozent in die eigene Arbeitszeit eingeplant werden, „da es oft nicht so kommt, wie ich es will“.

Aufstiegsmöglichkeiten für Leitungskräfte werden vom überwiegenden Teil der Befragten nicht gesehen. Nur zwei Gesprächspartner/innen berichten über entsprechende trägerspezifische Sonderformen für die berufliche Weiterentwicklung. Einige andere Befragte können sich aber durchaus berufliche Veränderungen vorstellen, z. B. durch einen Wechsel des Tätigkeitsfeldes. Genannt werden hier übergeordnete Tätigkeiten beim Träger beispielsweise als Bezirksleitung oder einrichtungsübergreifende Tätigkeiten im Rahmen von Kooperationen und Vernetzungen oder Stadtteilentwicklungen. Weitere halten es für möglich, neben der Leitungsfunktion zusätzliche Aufgabenbereiche zu übernehmen. Ein knappes Drittel der befragten Leitungen gibt an, aus familiären oder altersbedingten Gründen kein Interesse (mehr) an einem Aufstieg zu haben.

#### 3.3.5 Zusammenarbeit mit dem Träger

Die Zusammenarbeit mit den Trägern gestaltet sich bei den befragten Leitungskräften unterschiedlich. Nur knapp die Hälfte der Leitungskräfte ist sehr zufrieden mit der Unterstützung und der größere Teil fühlt sich entweder „nicht besonders gut“ bis zu „nicht ausreichend“ unterstützt. Als wichtig für die Zusammenarbeit werden die Kommunikations- und Informationsprozesse angesehen. Leitungskräfte, die sich gut unterstützt fühlen, berichten

---

12 Eine Gratifikationskrise kann als ein wahrgenommenes Ungleichgewicht zwischen Anstrengung und Belohnung definiert werden (ebd.).

von gutem Kontakt mit unterschiedlichen Möglichkeiten zur gegenseitigen Information, wie z. B. festen Sprechzeiten. Dagegen wird in Einzelfällen berichtet, dass zuständige Ansprechpartner/innen über längere Zeit nicht erreichbar sind, die Kontaktaufnahme sich umständlich und zeitaufwendig gestaltet und auch die Erreichbarkeit in Notsituationen nicht verlässlich geregelt ist. Von einer teilweise mühsamen Zusammenarbeit wird berichtet, wenn die Ansprechpartner, die sich um die Belange in der Kindertageseinrichtung kümmern, nicht (ausreichend) qualifiziert sind: „Der Träger setzt sich nur aus Ehrenamtlichen zusammen. Auf den jährlichen Kirchenvorstandswahlen werden Verantwortliche gewählt, die nach Einarbeitung bei der kommenden Wahl den Vorstand theoretisch und praktisch wieder verlassen.“

Rahmenbedingungen dieser Art werden von den Leitungen als belastend und kraftraubend empfunden. Gleiches gilt, wenn Absprachen oder vereinbarte Termine nicht eingehalten werden („Der Bürgermeister sollte zu den Sachen stehen, die er mit mir ausmacht und dann nicht, wenn fünf Eltern dastehen, umfallen“). Die AQUA-Studie kommt zu dem Ergebnis, dass Leitungen, die wenig Unterstützung vom Träger erhalten und bei denen keine klaren Absprachen mit dem Träger vorhanden sind, eher in eine Gratifikationskrise geraten und dass eine stärkere Burnout-Gefährdung besteht als bei Leitungen, die viel Unterstützung erhalten und bei denen klare Absprachen mit dem Träger bestehen (vgl. Schreyer et al. 2014: 72 f.).

Als weiteres Defizit stellt sich aus Sicht mancher Leitungen die mangelnde Bereitschaft einiger Trägervertreter/innen dar, zuzuhören sowie Verständnis und Wertschätzung zu zeigen. Probleme dieser Art werden vermehrt bei kommunalen Trägern genannt, wo z. B. ein (häufig erfolgter) Personalwechsel zu Unzuverlässigkeit, Motivationsabfall und fehlender Transparenz führt. Verwaltungswege und -entscheidungen werden als teilweise nicht nachvollziehbar eingeschätzt und belasten die Leitungen bei ihrer Tätigkeit. In der AQUA-Studie findet sich ein ähnliches Ergebnis: Leitungen, die bei kommunalen und kirchlichen Trägern angestellt sind, fühlen sich in geringerem Maße durch den Träger unterstützt als Leitungen von Kitas anderer freier Träger (vgl. ebd.: 42).

Um Reibungsverluste zu vermeiden, sollten aus Sicht vieler Leitungen die Aufgaben und Befugnisse für die Leitung durch den Träger klar definiert und fixiert werden. Im Rahmen dieser Handlungsfreiräume wünschen sie sich insbesondere Flexibilität, Möglichkeiten für eigene Entscheidungen und freie Zeiteinteilung. Für einen Großteil der befragten Leitungen stellt dies eine wichtige Arbeitsgrundlage dar und mehr als die Hälfte fühlt sich dies-

bezüglich von ihren Trägern ausreichend ausgestattet. Einige Leitungen sehen sich dagegen in ihrem eigenen Handeln eingeschränkt oder gar daran gehindert, eigene Entscheidungen zu treffen. Verantwortlich werden Trägervorgaben gemacht, die als umständlich empfunden werden und deren Einhaltung kontrolliert wird, was als Behinderung der Leitungstätigkeit angesehen wird („Er pfeift mich immer wieder zurück“). Zwei Leitungen berichten jedoch auch von einem (fast) uneingeschränkten Handlungsfreiraum, der zwar als sehr förderlich für die Umsetzung der Ziele von Leitungen und Mitarbeiter/inne/n angesehen wird, jedoch auch als sehr belastend, da sich die Leitungen in der Verantwortung alleingelassen fühlen. Aspekte der Trägerqualität (Fthenakis et al. 2003) scheinen hier in einem hohen Maße an die Leitungen delegiert zu werden. Insgesamt stellt sich die Zusammenarbeit mit den Trägern aus unterschiedlichen Gründen häufig als problematisch dar, eine Bedingung, die sich auf Wohlbefinden und Gesundheit der Leitungen auswirken kann.

Neben dem Austausch mit den Trägervertreter/inne/n sind auch Möglichkeiten zum kollegialen Austausch und zur Beratung mit anderen Leitungen von Bedeutung. Regelmäßig stattfindende Leitungsrunden und -konferenzen finden mit Ausnahme eines Trägers, der nur eine Einrichtung betreibt, bei allen statt. Hinsichtlich der Bereitstellung von Fachinformation und Konzepten fühlt sich der Großteil der Befragten gut versorgt. Mehrfach wird eine Vernetzung inhaltlicher Art über das Intranet mit Literatur bzw. einer Bibliothek zur internen einrichtungsübergreifenden Information genannt. Im Rahmen des Qualitätsmanagements werden vielfältige Materialien zur Strukturierung der Arbeit zur Verfügung gestellt, wie z. B. Einarbeitungskonzepte für neue Mitarbeiter/innen, Gesprächsleitfäden für Mitarbeitergespräche etc. Solche Angebote finden sich vor allem bei Trägern mit mehreren Einrichtungen, bei den in die Befragung einbezogenen privaten Trägern und dort, wo es eine/n qualifizierte/n Ansprechpartner/in für pädagogische und fachliche Belange einer Kindertageseinrichtung gibt. Diese Angebote werden in der Regel – besonders von neuen Leitungen ohne hinreichende Praxiserfahrungen und unabhängig von ihrer Qualifikation – als sehr hilfreich empfunden. Einschränkend wird jedoch auch angemerkt, dass ein Zuviel an Informationen auch belastend sein kann.

Nur ein kleinerer Teil der befragten Leitungen fühlt sich im Hinblick auf die Ausstattung gut unterstützt, insbesondere bezogen auf das Raumangebot und die Raumausstattung, auf Elektronik und Moderationsmaterial. Bei der Mehrheit der Leitungen gibt es zumindest teilweise Kritik, z. B. an baulichen Problemen und fehlender Ausstattung der Kita. Des Weiteren werden Ver-

fahrensfragen bemängelt, denn einige Leiter/innen beklagen, dass alles, was Ressourcen betrifft, schwierig sei und von aufwendigen Verhandlungen begleitet werde. Gewünscht wird deshalb „mehr Personal und mehr Handlungsfähigkeit, Möglichkeiten, dass Erfordernisse im Haus auch umgesetzt werden können und eine bessere finanzielle Unterstützung“. Hinsichtlich der notwendigen Ausstattung der Kitas und der jeweiligen Verfahren zur Bereitstellung und dem Einsatz von Ressourcen sehen viele Kita-Leitungen einen Nachholbedarf.

## 4 HANDLUNGSFELDER EINER NACHHALTIGEN PERSONALWIRTSCHAFT

---

Im Projekt KONTI wurden unter drei verschiedenen Gesichtspunkten Handlungsfelder für eine nachhaltige Personalwirtschaft ausgewählt, die geeignet sind, eine kontinuierliche Erwerbstätigkeit im Arbeitsfeld Kindertageseinrichtungen zu fördern. Erstens wurden branchenübergreifend diskutierte und erprobte Strategien auf ihre Übertragbarkeit hin ausgewertet und unter dem Blickwinkel diskutiert, ob und inwieweit sie für den Betrieb von Kindertageseinrichtungen nutzbar sind und wie sie den spezifischen Bedarfen entsprechend angepasst werden können. Zweitens wurden die aktuellen Anforderungen analysiert, die sich aus dem Aufgabenfeld Kindertagesbetreuung ergeben und von den Trägern im Sinne der Sicherung und Weiterentwicklung ihres Angebotes zur Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern berücksichtigt werden müssen. Drittens wurde die Perspektive der Beschäftigten in den Mittelpunkt gestellt und gefragt, was aus ihrer Sicht eine „gute Arbeit“ ausmacht.

Dabei wurde zunächst von der These ausgegangen, dass eine dauerhafte Beschäftigung der Mitarbeiter/innen bei Trägern von Kindertageseinrichtungen durch eine gute Personalbindung erzielt werden kann. Diese basiert grundsätzlich auf einer großen Arbeitszufriedenheit, die sich zum einen aus einer hohen (intrinsischen) Motivation der Beschäftigten für das Arbeitsfeld und zum zweiten durch Arbeitsbedingungen ergibt, die sich motivationsfördernd auswirken. Die (Weiter)Entwicklung guter Arbeitsbedingungen – und zwar sowohl in persönlicher, fachlicher, zeitlicher und räumlicher Hinsicht – steht darum im Fokus einer nachhaltigen und demografiesensiblen Personalarbeit. So kann eine hohe Identifikation mit dem Arbeitsplatz Kindertageseinrichtung und dem Träger als Arbeitgeber gefördert werden.

Vorge stellt werden im Folgenden konzeptionelle Überlegungen und Praxiserfahrungen, die im Sinne solcher nachhaltigen Personalkonzepte durch Träger und Personalverantwortliche nutzbar gemacht werden können. Die dazu ausgewählten Ansatzpunkte sind:

- Personalbestandsentwicklung ([Kapitel 4.1](#)),
- Personal- und Teamführung ([Kapitel 4.2](#)),
- Work-Life-Balance und Management von Zeitressourcen ([Kapitel 4.3](#)).

## 4.1 Nachhaltige Entwicklung des Personalbestands

Aufgabe des Personalmanagements ist es, den Personalbestand einer Organisation zu erhalten und den betrieblichen Bedarfen entsprechend quantitativ wie qualitativ weiterzuentwickeln. Eine solche mittel- und langfristige Entwicklung zielt dabei grundsätzlich darauf ab, sowohl das für die Aufgabewahrnehmung erforderliche Personal kontinuierlich und dauerhaft bereitzustellen als auch den Beschäftigten selbst Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten, weil diese wiederum motivationsfördernd und damit personalbindend wirken (können), also ein wichtiges Instrument der Personalbestandspflege sind. In diesem Kapitel wird zunächst allgemein auf Fragen der Personalplanung ([Abschnitt 4.1.1](#)) und der Personalentwicklung ([Abschnitt 4.1.2](#)) eingegangen. Dann erfolgt eine Auseinandersetzung mit Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltung von Karrierepfaden ([Abschnitt 4.1.3](#)) und einer leistungsorientierten Vergütung ([Abschnitt 4.1.4](#)).

### 4.1.1 Strategische Personalplanung und Altersstrukturanalyse

Ziel einer zusätzlich auf Nachhaltigkeit angelegten Personalentwicklung ist es, eine möglichst ausgewogene Altersstruktur zu schaffen, um Karrierestaus, die sich aus einer Dominanz bestimmter Altersgruppen ergeben, ebenso zu vermeiden wie den Verlust von Wissen, der entsteht, wenn viele ältere Beschäftigte gleichzeitig in den Ruhestand gehen (vgl. Brandenburg/Domschke 2007: 115 ff.). Insofern wird eine mittel- und langfristige Personalplanung nicht nur zu einem wichtigen Instrument zur Entwicklung des Personalbestands, sondern erhält – gerade auch in Kombination mit einer an den Interessen der Mitarbeiter/innen orientierten Personalförderung – zugleich eine „strategische Komponente“ (ebd.: 122).

Als notwendige Grundlage für eine demografiesensible Personalwirtschaft wird allgemein eine Altersstrukturanalyse betrachtet, die anhand von Personaldaten zu Merkmalen wie Alter, Geschlecht, Qualifikation oder Einsatzort erstellt wird. Sie verschafft zunächst einen differenzierten Überblick über den aktuellen Personalbestand. Darüber hinaus kann mithilfe mittel- und langfristiger Prognosen – etwa in Fünf- bis Zehn-Jahres-Schritten – festgestellt werden, wann und in welchem Umfang ein zukünftiger Personalbedarf entstehen wird. Zu einer solchen Analyse gehört auch eine Beobachtung der Personalfuktuation. Werden derartige Daten erfasst und ausgewertet, ergeben sich dadurch nicht nur quantitative Hinweise auf eventuell entstehende

Lücken, sondern auch Hinweise darauf, in welchen Phasen der Berufsbiografie in besonderem Maße Abgänge zu verzeichnen sind (vgl. beispielsweise Deller et al. 2008: 28 ff.).

Differenzierte Auswertungen einer solchen Altersstrukturanalyse schaffen somit die Basis für eine strategische Personalbedarfsplanung, z. B. mit Blick auf die eigene Nachwuchssicherung, da „eine frühzeitige Planung der Kapazitäten es wahrscheinlicher macht, den richtigen Mitarbeiter am richtigen Platz zu haben“ (Flato/Reinbold-Scheible 2008: 40 f.). Eine strategische Personalplanung bietet darüber hinaus nicht nur Potenzial für eine passgenaue Personalförderung, sondern auch für die Personalakquise, der in Zeiten eines prognostizierten Fachkräftemangels eine besondere Bedeutung zukommt. Auf der Basis der Analyseergebnisse lassen sich Stellenausschreibungen entwickeln, die sowohl die entsprechenden Anforderungsprofile als auch Attraktivitätsmerkmale für die Arbeit im Unternehmen beinhalten. „Für die Gewinnung von guten Mitarbeitern ist es [...] von Bedeutung, eine attraktive Unternehmenskultur mit gelebten Unternehmenswerten nach außen zu kommunizieren sowie Arbeitsplatzsicherheit und verantwortungsvolle Beschäftigungsmöglichkeiten zu bieten“ (ebd.: 41). In einem strategisch ausgerichteten Entwicklungskonzept für den Personalbestand werden somit Personalakquise und auch Personalmarketing als Einheit betrachtet. Als geeignete Maßnahmen sind hier Imagepflege, Zusammenarbeit mit einschlägigen Bildungseinrichtungen, Angebot von Praktikumsplätzen und Präsenz bei Ausbildungs- und Jobmessen zu nennen.

In der Trägerbefragung des Projekts KONTI hat sich herausgestellt, dass die für eine Altersstrukturanalyse notwendigen Personaldaten (Alter, Qualifikation, aktueller Einsatzort) häufig vorliegen, eine systematische Aufbereitung und Auswertung jedoch ganz überwiegend – selbst bei großen Trägern – nicht erfolgt. Die meisten Befragten verstehen im Gespräch unter einer Personalbedarfsplanung die gesetzlich vorgeschriebene Personalplanung anhand des ermittelten Betreuungsbedarfs für das folgende Kindergartenjahr, die jährlich oder alle zwei Jahre, in einem Fall sogar monatlich durchgeführt wird. Eine mittel- oder gar langfristige Personalplanung darüber hinaus besteht in den meisten Fällen nicht; in Thüringen wird sie sogar dreimal, in NRW viermal explizit verneint: „Einen ausgesprochenen Planungsansatz gibt es nicht.“

Häufig wird darüber berichtet, dass Planung ein schwieriges Thema und praktisch unmöglich sei. Es gebe zwar einige planbare Größen, wie z. B. einen Mehrbedarf an Personal aufgrund des U3-Ausbaus, der Einrichtung neuer Gruppen und Kitas oder auch von Veränderungen der Gruppenstruktur

bzw. einen Minderbedarf aufgrund von Einrichtungs- oder Gruppenschließungen. Auf Verrentungen, und dabei insbesondere auf die Neubesetzung von Leitungspositionen, könne man sich durch Planung einstellen. Aber nur ein Interviewpartner berichtet, dass bei seinem Träger dazu – als wichtige Basis für die zweijährigen Leitungsfortbildungen – „sehr strukturierte Daten“ vorliegen. Wegen der vielen nicht planbaren Größen, wie etwa Schwangerschaften, Wohnortwechsel, Beurlaubungen, Elternzeitler/innen oder Langzeiterkrankungen entstehen nach Ansicht der meisten Befragten große Probleme für eine realistische Planung. Der Gesprächspartner eines großen kommunalen Trägers aus NRW berichtet von über vierzig Personalvorgängen wöchentlich, mehr als in der gesamten restlichen Kommunalverwaltung.

Nur bei zwei kommunalen Trägern wird von einer mittel- oder langfristigen Planung des Personalbedarfs gesprochen, davon bei einem gezielt auch für den zukünftigen Umgang mit der demografischen Entwicklung. Dem anderen Personalverantwortlichen fehlt gerade dieser Aspekt in den Planungsdaten. Bei weiteren Trägern hat man „die mittel- bis langfristige Personalbedarfsplanung im Blick“, existiert ein ämterübergreifender Arbeitskreis „kommunaler Personalbedarf“ oder wird eine Software „Stellenplaner“ des Landschaftsverbandes genutzt, die angibt, „wo Stellen frei sind und welche Stellen zu besetzen sind“. Lediglich ein Personalverantwortlicher aus Thüringen berichtet über die Ergebnisse einer Altersstrukturanalyse: In Form einer Diplomarbeit wurde beim Träger die Betreuungsbedarfsentwicklung mit den anstehenden Verrentungen für die nächsten Jahre verglichen. Darüber hinaus gibt es bei diesem Anbieter auch eine langfristige Betreuungsbedarfsabschätzung mit den Gemeinden, um Tendenzen und regionale Unterschiede zu ermitteln.

In den meisten Fällen beschränkt sich jedoch eine Personalplanung auf das jeweils kommende Kindergartenjahr. Zwar werden daneben z.B. mit Blick auf anstehende Renteneintritte verschiedene Instrumente zur Entwicklung des Personalbestands etwa zur Nachwuchssicherung eingesetzt. So betreiben einige größere Träger eine gezielte Nachfolgeplanung für Leitungspositionen und bieten entsprechende Qualifizierungsprogramme für Mitarbeiter/innen aus den eigenen Reihen an. Bei einem anderen Träger werden Leitungsstellen für einen Übergangszeitraum doppelt besetzt, damit die nachfolgende Leitung sich einarbeiten und von den Erfahrungen der ausscheidenden Leitung profitieren bzw. diese in der Schlussphase ihres Berufslebens gleichzeitig entlastet werden kann. Eine mittel- und langfristige und strategisch ausgerichtete Personal(bedarfs)planung auf der Basis einer Altersstrukturanalyse ist bei den Trägern von Kindertageseinrichtungen nach den

Befragungsergebnissen im Projekt bislang kein gängiges Instrument, obwohl sie eine solidere Grundlage für eine nachhaltige Personalwirtschaft bilden könnte als der Einsatz einzelner Maßnahmen. Hier zeigt sich darum ein großes Potenzial, um sich als Träger für die Zukunft gut aufzustellen.

#### **4.1.2 Nachhaltige Personalförderung und Personalentwicklung**

Aufgabe der Personalförderung ist es, Potenziale von Individuen 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. Auch sie wird damit zu einem wichtigen Instrument einer strategischen Personalplanung. Wesentliche Grundlage einer solchen auf Nachhaltigkeit und Personalbindung ausgerichteten Personalförderung ist es, die erforderlichen Kompetenzen zunächst zu definieren (vgl. Brandenburg/Domschke 2007: 149 ff.). Nur dann können bei Potenzialanalysen, Personalbeurteilungen und Fortbildungsangeboten – bei den Instrumenten also, die im Kontext der Personalförderung eingesetzt werden – diejenigen Aspekte berücksichtigt werden, die für die Organisation als Ganzes wichtig sind. Entscheidend ist weiterhin, dass weder Analysen und Beurteilungen noch Qualifizierungen lediglich aus Selbstzweck erstellt werden. Vielmehr sollten die Maßnahmen und Instrumente als Grundlage für eine persönliche Karriereplanung aller Mitarbeiter/innen dienen, die allen Individuen passende Aufstiegsmöglichkeiten eröffnet.

Im Idealfall basiert darum die Personalförderung auf einem auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Gesamtkonzept zur Personalentwicklung und folgt dabei einem Leitbild, mit dem die Ziele des Trägers und seiner Kindertageseinrichtungen sowohl gegenüber der Öffentlichkeit als auch gegenüber den Mitarbeiter/inne/n kommuniziert werden. Aus einem solchen Leitbild lassen sich zum einen Anforderungen des Trägers an seine Beschäftigten ableiten, zum anderen wird geklärt, welche Erwartungen die Mitarbeiter/innen an ihren Arbeitgeber stellen können. Auf dieser Grundlage können Fortbildungsmöglichkeiten und Angebote der persönlichen Weiterentwicklung aufgebaut werden. Ein derartiges Gesamtkonzept übernimmt nicht nur eine wichtige Funktion für die Personalförderung, sondern bildet darüber hinaus die Basis für ein erfolgreiches Personalmarketing. Als exemplarisch für einen solchen Ansatz wird das im Kasten dargestellte Beispiel von „Konzept-e“ vorgestellt.

**Leitbilder als Grundlage für die Personalförderung –  
das Beispiel von „Konzept-e“ (Kammerlander/Rehn 2015)**

Das „Konzept-e“-Netzwerk ist ein privater Träger von gut dreißig Kindertagesstätten und zwei freien Grundschulen. Das Leitbild des Unternehmens wird mit dem Markennamen „Element-i“ überschrieben, der sich zusammensetzt aus „Elementar(-Pädagogik)“ und dem Elementaren der Pädagogik des Unternehmens, nämlich dem Leitsatz: „Menschen bilden sich individuell, auf der Grundlage ihrer Interessen und in Interaktion mit Anderen“ (die drei I's). Aus einem Leitbild, das das Bedürfnis von Menschen nach Anerkennung in der Gemeinschaft einerseits und nach Selbstbestimmung andererseits in den Mittelpunkt stellt, werden fünf Leitziele abgeleitet:

- Gesundheit als physisches und psychisches Wohlbefinden;
- Autonomie als Einheit von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung („AKV-Prinzip“);
- Verbundenheit mit dem Unternehmen als Ganzes im Sinne gegenseitiger Hilfe und der Einhaltung von vereinbarten Strukturen;
- Resilienz mit einer offenen und ehrlichen Kommunikations- und Feedback-Kultur;
- Freude am Vorwärtkommen und an Leistung sowie an intelligentem Arbeiten mit flexiblen Problemlösungen.

Dabei wird davon ausgegangen, dass eine gute Qualität der Arbeit nur mit intrinsisch motivierten und affektiv gebundenen Mitarbeiter/innen realisierbar ist. Die Organisationsstrukturen des Unternehmens zielen deshalb darauf ab, Raum für leistungsbereite und engagierte Teams zu bieten, in denen persönliche Verantwortungsübernahme und Selbstverpflichtung verknüpft werden mit dem Gewinn von Selbstwirksamkeit und Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit jedes Einzelnen.

Das Unternehmen arbeitet mit individuellen Zielvereinbarungen, wobei gemäß dem AKV-Prinzip Wert darauf gelegt wird, dass jede/r Mitarbeiter/in vereinbarte Aufgaben übernimmt, dafür über die nötigen persönlichen und fachlichen Kompetenzen, die erforderlichen Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse sowie über personelle und materielle Ressourcen verfügt und die Verantwortung für die

Umsetzung übernimmt – oder im Falle von Problemen rechtzeitig Unterstützung einfordert.

Für die Erzieher/innen bedeutet dies, dass sie – im Rahmen eines Konzepts der offenen Gruppenarbeit – als gleichberechtigtes Team zusammenarbeiten und „Bezugskinder“ haben, bei denen sie für Aufgaben wie Eingewöhnung, Beobachtung, Dokumentation oder Elterngespräche zuständig sind. Darüber hinaus sind die Erzieher/innen nach dem AKV-Prinzip für weitergehende Aufgaben verantwortlich, so z. B. für die Zuteilung der Neuaufnahmen zu Bezugserzieher/innen/n, die Erstellung von Dienstplänen oder als Expert/inn/en für einzelne Bildungsbereiche.

Für die Mitarbeiter/innen gibt es ein umfassendes Coaching- und Fortbildungsprogramm, das mit dreitägigen Einarbeitungsworkshops und der Begleitung durch eine/n Paten/in in den ersten drei Monaten beginnt. Darauf baut eine verbindliche Fortbildungsreihe auf, die sieben eintägige Bausteine zu den Leitzielen der Kinderhäuser und den Bildungsplänen des jeweiligen Bundeslandes enthält. Angeboten werden des Weiteren Seminare, die eine Spezialisierung für bestimmte Themen und die Übernahme einer Multiplikatorfunktion ermöglichen, Teamentwicklungstage in Form von viertägigen Workshops mit externen Referent/inn/en und Hospitationen in anderen Kinderhäusern des Trägers zur Förderung des Austauschs.

### 4.1.3 Kompetenzorientierter Personaleinsatz und Karrierepfade

Personalförderung ist letztlich vor allem dann wirkungsvoll, wenn es Einsatzorte gibt, in denen die hinzugewonnenen Kompetenzen genutzt und die eigenen Fähigkeiten entfaltet werden können. Im Idealfall wird der Personaleinsatz so gestaltet, dass er die Entwicklungsmöglichkeiten des Individuums gleichzeitig fordert und fördert. Personalförderung und Personaleinsatz stehen damit in einem wechselseitigen Verhältnis zueinander. Mit Blick auf eine demografiesensible Personaleinsatzplanung wird in diesem Zusammenhang in der Literatur auf die Bedeutung einer „alternsgerechte[n] Laufbahngestaltung“ (Brandenburg/Domschke 2007: 139) hingewiesen, die einerseits bestehende Kompetenzen nutzt und weiterentwickelt und andererseits Fehlbeanspruchungen verhindert. Das Konzept geht dabei von verschiedenen

Arbeitsplatztypen aus (Einstiegs-, Umstiegs-, Aufstiegs-, Verweil- sowie Ausstiegsarbeitsplätze), denen die vorhandenen Arbeitsplätze zugeordnet werden. Je nach persönlichen Bedarfen und aktuellen Lebenssituationen, die auf Basis von „Mitarbeiterbeurteilungen, Mitarbeitergesprächen, Entwicklungsplänen und betriebsärztlichen Empfehlungen“ (ebd.) erhoben werden, soll entschieden werden, welcher Arbeitsplatz für die einzelnen Mitarbeiter/innen geeignet ist.

Von besonderer Bedeutung für ältere Beschäftigte mit gesundheitlichen Einschränkungen ist es, Einsatzmöglichkeiten zu schaffen, an denen sie sowohl ihre persönlichen Belastungen reduzieren als auch ihre Kompetenzen zur Geltung bringen können. In diesem Kontext wird über „gesundheitsorientierte Berufswegekorridore“ als Instrument betrieblicher Gesundheitspolitik diskutiert (Jürgenhake 2015): Hier geht es im Sinne der Prävention darum, Erkrankungen und Leistungsminderungen dadurch vorzubeugen, dass den Beschäftigten rechtzeitig die Möglichkeit geboten wird, die eigene Tätigkeit innerhalb des Unternehmens zu verändern oder den Arbeitsplatz zu wechseln, so dass Belastungen reduziert werden. Je nach Struktur der Arbeitsplätze kann ein solcher „Berufswegekorridor“ innerhalb einer Organisationseinheit oder übergreifend geplant werden (vgl. ebd.: 151 f.). Grenzen für die Umsetzbarkeit solcher Modelle ergeben sich in der Praxis zum einen aus der Frage der Planbarkeit, die in der Regel nicht in dem Maße gegeben ist, wie es für eine flächendeckende Implementierung notwendig wäre (vgl. ebd.: 153). Zum anderen setzt das Modell voraus, dass Arbeitsplätze mit sehr unterschiedlichen Anforderungen existieren:

„Wenn die Belastungen und deren Höhe an den Arbeitsplätzen nicht hinreichend unterschiedlich sind, ergibt eine berufliche Veränderung unter Gesundheitsaspekten wenig Sinn. Schwierig wird es auch, wenn nur wenige deutlich anders bzw. gering belastende Arbeitsplätze zur Verfügung stehen, aber viele, an denen hohe Belastungen herrschen.“ (ebd.: 154)

Ein solcher, an einer lebenslagenorientierten Laufbahnplanung ausgerichteter Personaleinsatz ist jedoch nicht nur unter der Perspektive der Gesundheit von Bedeutung, sondern vor allem auch im Hinblick auf eine kompetenzorientierte Personalförderung. Relevant für alle Altersgruppen sind Möglichkeiten des Job-Enrichments und des Job-Enlargements, also der inhaltlichen Aufgabenerweiterung. Neben einer solchen Aufwertung der von den einzel-

nen Mitarbeiter/inne/n aktuell besetzten Arbeitsplätze stellt sich zusätzlich die Frage nach Aufstiegsmöglichkeiten, wobei einerseits Leitungspositionen, andererseits Positionen mit erweiterter fachlicher Verantwortung von Interesse sind:

„Für jeden Mitarbeiter sollte ein individueller Entwicklungsplan erstellt werden. Notwendige Bestandteile eines solchen Plans sind vorhandene Fähigkeiten, Entwicklungspotenziale, Weiterbildungsbedarf und mögliche Karrierewege. Karriere ist dabei nicht gleichbedeutend mit Aufstieg, sondern meint vor allem Fachkarrieren.“  
(Brandenburg/Domschke 2007: 140)

Abbildung 5 zeigt somit zwei unterschiedliche Karrieremodelle.

Betrachtet man die Aussagen der Kita-Beschäftigten in den Interviews (vgl. Kapitel 3.2), so zeigt sich ein erhebliches Interesse der Mitarbeiter/innen sowohl an einer fachlichen Weiterentwicklung im Arbeitsfeld als auch daran, bestimmte persönliche Stärken und Fähigkeiten einbringen zu können. Viele Beschäftigte formulieren den Wunsch, mit Kindern zu arbeiten und diese Arbeit mit einer fachlichen Schwerpunktsetzung zu kombinieren. Besonders zufrieden sind sie dann, wenn sie den Eindruck haben, ihre Kompetenzen gut nutzen zu können. Das Fehlen von beruflichen Entwicklungsperspektiven für Erzieher/innen ist darum auch ein gewichtiger Grund für deren Aus-

Abbildung 5

### Karrieremodelle



Quelle: nach Lütthje/Kurylas-Mengs 2015

stieg aus dem Beruf. Die Befürchtung, man könne „mit 60 nicht mehr auf dem Bauteppich sitzen“ (so die Aussage von Befragten), führt dazu, dass viele Mitarbeiter/innen vermuten, ihren Beruf nicht bis zum Rentenalter ausüben zu können. Die Installation von Fachkarrieren könnte im Sinne einer nachhaltigen Personalförderung darum sowohl unter dem Gesichtspunkt gesundheitsorientierter Berufswegekorridore als auch als Instrument einer Laufbahngestaltung von Mitarbeiter/inne/n in Kindertageseinrichtungen von hoher Bedeutung sein.

Besonders offenkundig wird die Notwendigkeit der Entwicklung solcher Fachkarrieren für Mitarbeiter/innen mit akademischer Ausbildung, die als Absolvent/inn/en von den in den letzten Jahren entstandenen kindheitspädagogischen Studiengängen in wachsendem Maße auf den Arbeitsmarkt kommen (vgl. Kapitel 2.4). Befragungen zeigen, dass nur ein Teil der Kindheitspädagog/inn/en Leitungsfunktionen anstrebt; vor allem wird von Trägern und auch von den Absolvent/inn/en selbst die Notwendigkeit gesehen, zuerst Berufserfahrung zu sammeln, statt unmittelbar in eine Leitungsfunktion einzusteigen (vgl. Klaudy et al. 2014: 12f.). Die Arbeit in der Kita als Mitarbeiter/in in der Gruppe betrachten viele von ihnen bislang nur als Durchgangsstation. Wenn sie nach ihren beruflichen Perspektiven gefragt werden, nennen sie neben der mittelfristig angedachten Übernahme einer Leitungsfunktion einerseits Positionen außerhalb der Kita – in der Fachberatung, in der Wissenschaft, in der Aus- und Fortbildung –, andererseits geben viele von ihnen an, dass sie gern weiterhin unmittelbar mit Kindern in der Kita arbeiten würden, aber diese Tätigkeit mit anderen Funktionen kombinieren möchten. Auch hier werden planerisch-gestaltende Funktionen, die Arbeit im Management sowie Beratungs- und Lehrtätigkeiten genannt (vgl. Altermann et al. 2015: 33 ff.). Des Weiteren zeigt sich in der Praxis, dass Kindheitspädagog/inn/en, etwa vor dem Hintergrund von vertieften entwicklungspsychologischen Kenntnissen, in den Teams teilweise Multiplikatorfunktionen wahrnehmen (vgl. ebd.). Finanziell honoriert wird dies allerdings nicht. Die Unzufriedenheit damit, trotz einer akademischen Ausbildung keine entsprechende Vergütung zu erhalten, trägt dazu bei, dass viele Kindheitspädagog/inn/en die Kita nur als Ort für erste Berufserfahrungen, aber nicht für weiterführende Perspektiven ansehen (vgl. ebd.).

Legt man jedoch die Auswertung der Trägerbefragungen zugrunde, so zeigt sich, dass sich Aufstiegsmöglichkeiten für Beschäftigte in Kindertageseinrichtungen – ob nun für Erzieher/innen oder für Kindheitspädagog/inn/en – im Wesentlichen auf die Übernahme von Leitungspositionen beschränken. Selbst diese Aufstiegsmöglichkeit wird für Erzieher/innen zukünftig

schwieriger, weil der Rechtsrahmen zunehmend, z. B. bereits jetzt in Thüringen, einen Hochschulabschluss für diese Funktionen voraussetzt. Auch bei einem der befragten Träger in NRW werden schon heute in dieser Position nur Akademiker/innen eingesetzt. Einige Male wird auch die Stellvertretungsposition, die Gruppenleitung, für große Einrichtungen die Teamleitung als Aufstiegsmöglichkeit, von anderen der Wechsel in größere Einrichtungen genannt – von der zweigruppigen bis zur achtgruppigen Einrichtung. Ansonsten ist die Reaktion der Personalverantwortlichen auf die Frage nach Aufstiegsmöglichkeiten für ihre Erzieher/innen selbst bei großen Trägern eher bedauernd und resignativ: „Da muss ich aber ehrlich sagen, ich habe nicht viele Stellen. Also können sie sich nur für sich selber entwickeln.“ Bei kleinen Trägern ist diese Situation besonders perspektivlos für die Beschäftigten, sind diese Stellen doch immer über Jahre vergeben.

Teilzeitkräften wird die Übernahme von Leitungsaufgaben ganz überwiegend verwehrt, häufig mit der Begründung, dass allein die Anwesenheitsanfordernisse eine andere Vorgehensweise ausschließen. Eine Teilung der Position würde zudem zu einem hohen Abstimmungsbedarf und somit einem erhöhten Zeitaufwand führen, der nicht geleistet werden könne. Ein Aufstieg ist damit für Erzieher/innen fast überall nur in Vollzeit möglich. Im Westen – insbesondere in Nordrhein-Westfalen – bezieht sich diese Haltung der Personalverantwortlichen manchmal sogar auf die Stellvertreterposition und die Gruppenleitung. Selbst in Thüringen reicht nur bei zwei der fünf befragten Träger für die Kita-Leitung die vollzeitnahe Sockelarbeitszeit aus. Die befragten Trägervertreter/innen sehen außerdem kaum Möglichkeiten, dass ihre Mitarbeiter/innen ihre persönlichen Kompetenzen für eine Fachkarriere, also einen Aufstieg jenseits der Leitungsfunktionen nutzen können, der dann auch finanziell honoriert würde.

„Fachkarrieren“ – gerade auch im Sinne eines gruppen- oder auch einrichtungsübergreifenden Einsatzes spezifischer fachlicher Kompetenzen – gibt es somit in der Kindertagesbetreuung faktisch kaum; eine berufliche Weiterentwicklung ist meistens mit einem Wechsel des Arbeitsfeldes verbunden. Die Struktur des Arbeitsfeldes setzt der Entwicklung von Berufsfeldkorridoren und Fachkarrieren offenbar Grenzen. Die im Hinblick auf die Etablierung von Berufsfeldkorridoren genannte Voraussetzung, dass unterschiedliche Arbeitsplätze mit unterschiedlichen Belastungsstrukturen vorhanden sein müssen, ist somit in der Kindertageseinrichtung auf den ersten Blick nicht zu erkennen.

Die Organisation der Arbeit in einer Kindertageseinrichtung folgt in der Regel einem Egalitätsprinzip, nach dem alle Mitarbeiter/innen – mit Ausnah-

me der Leitung – bei der Arbeit mit den Kindern dieselben Aufgaben erledigen (vgl. Abschnitt 3.1.6). Wenn Einrichtungen mit festen Gruppenstrukturen arbeiten, werden Unterschiede – wenn überhaupt – höchstens bezogen auf die Altersstruktur definiert: Es gibt altersgemischte Gruppen, Gruppen für unter Dreijährige und Kindergartengruppen (vgl. Kapitel 2.6). In dieser Struktur kann z.B. auch nur insofern auf Belastungen reagiert werden, als Mitarbeiter/innen mit Rückenproblemen eher im Kindergarten- als im U3-Bereich eingesetzt werden, damit sie seltener Kinder heben und tragen müssen.

Bei einer offenen Gruppenarbeit sind die Spielräume größer. Hier können Schwerpunktaufgaben festgelegt werden, die sich beispielsweise auf die Betreuung eines bestimmten Bildungsbereichs beziehen. Auf diese Weise können sowohl Belastungen reduziert als auch Möglichkeiten des kompetenzorientierten Personaleinsatzes geschaffen werden. In der Trägerbefragung wird deutlich, dass die Arbeit mit einem offenen Konzept mit Funktionsräumen, wie sie bei den Trägern vor allem in Thüringen und Baden-Württemberg praktiziert wird, den kompetenzorientierten Personaleinsatz – etwa durch Übernahme eines Bildungsbereiches – fördert. Viele Trägervertreter/innen weisen darauf hin, dass man die besonderen Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter/innen kennt und – wenn möglich – berücksichtigt. Teilweise wird explizit darauf hingewiesen, dass ein ressourcenorientiertes Konzept verfolgt wird, nach dem jede/r Beschäftigte für die Aufgaben eingesetzt wird, für die sie/er sich interessiert. In den meisten Fällen verlässt man sich jedoch darauf, dass sich dies im Alltagsbetrieb der einzelnen Einrichtung regelt. Diese Verantwortungsteilung erschwert die Schaffung von Funktionsstellen und eine motivationsfördernde Laufbahngestaltung für die Mitarbeiter/innen in der Kindertageseinrichtung. Manchmal wird darauf verwiesen, dass diese Kompetenzen in der Personalakte festgehalten seien; eine Auswertung gibt es jedoch in den meisten Fällen nicht. Systematische Ansätze finden sich somit selten. Ein Trägervertreter berichtet, dass er dabei sei, Zusatzausbildungen (Motopädie, Heilpädagogik, systemische Ausbildungen) systematisch zu erfassen, um zu überlegen, wie man diese Mitarbeiter/innen gezielter einsetzen kann, und ein weiterer erläutert, dass man die besonderen Kompetenzen der Mitarbeiter/innen erhebt und in einer Datenbank festhält, so dass darauf zurückgegriffen werden kann. Letztlich ist aber festzuhalten, dass der kompetenzorientierte Einsatz im Wesentlichen in der einzelnen Einrichtung praktiziert wird – oder eben nicht.

Nur bei einigen Trägern gibt es vereinzelt Sonderfunktionen bzw. Projekte, die die Einrichtung von höherwertigen Funktionsstellen ermöglichen,

wobei einige Personalverantwortliche mit den wahrgenommenen Karriereinteressen ihrer Mitarbeiter/innen durchaus kreativ umgehen. Genannt wird neben noch eher verbreiteten Tätigkeiten als Beauftragte (Kinderschutz, Sicherheit, Inklusion, Fortbildung oder Qualität) etwa auch diejenige als interne Auditorin zur Qualitätssicherung, die über eine entsprechende Zusatzausbildung verfügt. Vereinzelt gibt es noch „ein paar Funktionen, die man versucht, selbst zu erfinden“, so ein Trägervertreter, wie z. B. Fortbildungsreferent/inn/en oder -koordinator/inn/en oder Sprecher/innen in der Pfarrei. Angesprochen werden in diesem Zusammenhang auch Förderprogramme, wie das Bundesprogramm „Schwerpunkt-Kitas Sprache & Integration“, über das einige Mitarbeiter/innen gruppen- bzw. einrichtungübergreifend arbeiten. Am Beispiel dieses Programmes, das im Kasten näher dargestellt wird, lassen sich Potenziale für Fachkarrieren durch die Nutzung von Multiplikatortätigkeiten verdeutlichen.

### **Das Bundesprogramm „Schwerpunkt-Kitas Sprache & Integration“<sup>13</sup>**

Bundesweit etwa 4.000 Kitas erhielten von 2011 bis 2015 im Rahmen dieses Programms eine finanzielle Förderung „im Umfang einer halben Fachkraftstelle mit herausgehobener und schwieriger, verantwortungsvoller Tätigkeit (vergleichbar TVöD S8)“; Verbünde konnten eine volle Stelle bekommen inklusive der dazugehörigen Sach- und Gemeinkosten (z. B. Lehr- und Lernmittel, Fortbildungen, Honorare, Coaching). Das Programm zielte vor allem auf die Förderung der alltagsintegrierten Sprachbildung, die folgendermaßen definiert wurde:

„Unter alltagsintegrierter sprachlicher Bildung wird eine umfassende systematische Unterstützung und Begleitung der natürlichen Sprachentwicklung aller Kinder in allen Altersstufen verstanden, die über die gesamte Verweildauer der Kinder in der Kindertageseinrichtung das Handeln der pädagogischen Fachkräfte während der alltäglichen pädagogischen Arbeit bestimmt.“<sup>14</sup>

Das Konzept der alltagsintegrierten Sprachbildung beinhaltet somit Anforderungen an alle pädagogischen Fachkräfte einer Einrichtung;

<sup>13</sup> <http://sprach-kitas.fruche-chancen.de/programm/ueber-das-programm/rueckschau-schwerpunkt-kitas/> (Abruf am 18.04.2016)

<sup>14</sup> [www.fruche-chancen.de/informationen-fuer/schwerpunkt-kitas-sprache-integrati-on/schwerpunkt-kitas/alltagsintegrierte-sprachliche-bildung/](http://www.fruche-chancen.de/informationen-fuer/schwerpunkt-kitas-sprache-integrati-on/schwerpunkt-kitas/alltagsintegrierte-sprachliche-bildung/) (Abruf am 18.11.2015)

die Aufgabe der zusätzlichen Fachkraft besteht nicht darin, die Sprachförderung durchzuführen, sondern eine Multiplikatorfunktion im Team wahrzunehmen. Ihre Aufgaben beziehen sich vor allem auf die Beratung, Begleitung und fachliche Unterstützung der Kita-Teams für die alltagsintegrierte sprachliche Bildungsarbeit und die Zusammenarbeit mit den Familien der Kinder sowie auf eine exemplarische sprachpädagogische Arbeit mit Kindern insbesondere unter drei Jahren.

Das Beispiel des Bundesprogramms zeigt zweierlei: Einerseits sind die Möglichkeiten zur Schaffung von Funktionsstellen im Arbeitsfeld „Kindertageseinrichtung“ insofern begrenzt, als es darum geht, dass viele Aufgaben im Sinne einer ganzheitlichen Bildungsbegleitung von allen Erzieher/innen wahrgenommen werden müssen und nicht an Spezialkräfte delegiert werden können. Andererseits besteht offenkundig ein Bedarf an erweiterten Qualifikationen, die im Sinne einer Multiplikatorfähigkeit in die Einrichtungen eingebracht werden. Wenn Mitarbeiter/innen in diesem Sinne Spezialwissen einbringen, eröffnen sich Chancen sowohl für die Gestaltung von Fachkarrieren als auch für die Weiterentwicklung der Arbeit in der Einrichtung insgesamt.

Ähnliche Konstellationen können sich bei anderen Themenfeldern ergeben. So kann es sinnvoll sein, dass eine Fachkraft eine fundierte Fortbildung für die Arbeit mit unter dreijährigen Kindern absolviert und die anderen Beschäftigten in der Einrichtung entsprechend anleitet und berät. Auch bei einer Kinderschutzfachkraft wird es zum einen darum gehen, dass sie sich einerseits vor dem Hintergrund ihrer speziellen Qualifikation um akute Problemfälle kümmert. Andererseits wird sie – im Sinne der Prävention – einrichtungstern einen Austausch zu Fragen der Kindeswohlgefährdung organisieren und alle Mitarbeiter/innen insoweit qualifizieren, dass diese in der Lage sind, Probleme bei den von ihnen betreuten Kindern zu erkennen. Für alle derartigen Multiplikatorfunktionen sind auch einrichtungübergreifende Einsatzmöglichkeiten vorstellbar.

Bei einem Konzept offener Arbeit kann es in einigen einzelnen Bildungsbereichen ausreichen, wenn eine Fachkraft über eine bestimmte Qualifikation verfügt und dann den entsprechenden Bildungsbereich betreut und für die Angebote verantwortlich ist. Dies könnte beispielsweise für naturwissenschaftliche Bildung, künstlerische und musische Angebote oder die Bewegungserziehung umgesetzt werden. Derartige Aufgabenschwerpunkte sind

im Übrigen nicht nur im Kontext eines kompetenzorientierten, sondern auch eines lebensphasenorientierten Personaleinsatzes von Interesse. Sie ermöglichen nämlich z. B. auch den Einsatz von Mitarbeiter/innen, die (etwa bei einem stufenweisen Wiedereinstieg nach einer „Babypause“) eine Teilzeitlösung mit geringer Stundenzahl wünschen, ohne dass die Kontinuität der Betreuung von Kindern leidet (vgl. Abschnitt 4.3.1).

Andere Schwerpunktaufgaben sind für eine Reihe organisatorischer Anforderungen vorstellbar. So gibt es unter den Familienzentren in Nordrhein-Westfalen, die als Kindertageseinrichtungen erweiterte Angebote zur Beratung und Unterstützung von Familien in ihrem Sozialraum vorhalten, einige Beispiele dafür, dass die für die Funktionsfähigkeit des Familienzentrums notwendigen Aufgaben auf mehrere Mitarbeiter/innen verteilt werden. In einer Befragung von 31 Leitungen von Familienzentren, die im Frühjahr 2014 durchgeführt wurde (Stöbe-Blossey 2015b), berichtete ein gutes Drittel der Befragten von einer Aufgaben-Aufteilung innerhalb des Teams (auch wenn die Koordinierung meistens bei der Leitung verbleibt). So sind etwa einige Mitarbeiter/innen für die Betreuung und Organisation von Elterncafés oder von Ausflügen für Eltern und Kinder zuständig. In einigen – wenigen – Fällen geht die Aufteilung über die Übertragung einzelner Aufgaben hinaus und wird zum Organisationsprinzip, das die gesamte Einrichtung umfasst: „Wir haben uns aufgeteilt, jede Kollegin hat Schwerpunktbereiche. Die eine Kollegin hat die Kindertagespflege. Die andere Kollegin hat den Schwerpunkt Beratungsstellen [...], die verweist dann bei Bedarf und hilft Termine vor Ort zu machen. Die eine Kollegin ist im Lesebereich zuständig, die Kooperation mit der Bücherstube, rund ums Buch. Alles was mit Sprache zu tun hat. Die andere Kollegin hat den Bewegungsbereich. Dass jeder im Team seinen Schwerpunkt hat, um das alles mehr zu vernetzen.“ (Stöbe-Blossey 2015b: 10)

In einer anderen Einrichtung, die nach dem Konzept der offenen Arbeit arbeitet, wird die Aufteilung der Zuständigkeiten für Familienzentrumsaufgaben mit dem pädagogischen Konzept verknüpft: „Dass wir Zuständigkeitsbereiche haben. [...] Zum Beispiel für den Bewegungsbereich haben wir eine Kollegin, die arbeitet fünfzehn Stunden, die haben wir sozusagen freigestellt. Um auch Feste zu organisieren, wir machen auch sehr viele sportliche Feste, und das nimmt sie ganz in ihre Hand und spricht nur mit uns Dinge ab. Eine hat den Babysitterclub. Kolleginnen, die zuständig sind für die Tagespflege. Wir haben eine Kollegin, die besucht einmal im Monat mit Kindern ein Seniorenheim.“ (ebd.)

Die Beispiele zeigen, dass es bei näherer Betrachtung durchaus Möglichkeiten gibt, einen kompetenzorientierten Personaleinsatz auch für Mitarbei-

ter/innen in Kindertageseinrichtungen systematisch zu gestalten und damit gleichzeitig die Arbeit der Einrichtung qualitativ weiterzuentwickeln. Damit eröffnen sich nicht nur Chancen für die Realisierung von Fachkarrieren, sondern auch – zumindest partiell – von gesundheitsorientierten Berufswegekorridoren. Wenn beispielsweise die erfahrene Fachkraft, die Rückenprobleme hat, zur Multiplikatorin für Sprachbildung wird, kann sie zumindest teilweise von körperlich anstrengenden Tätigkeiten entlastet werden. Eine Differenzierung von Aufgaben bietet somit gleichermaßen Potenziale für die Personalförderung und für die Qualitätsentwicklung.

Grenzen für die Umsetzbarkeit derartiger Konzepte ergeben sich zum einen aus der Personaldecke einer Einrichtung. Hier muss jederzeit genug Personal für die allgemeine Alltagsarbeit mit den Kindern zur Verfügung stehen, was in der Praxis sowohl die Möglichkeiten für die Weiterqualifizierung von Beschäftigten als auch für die Wahrnehmung von Spezialaufgaben einschränken kann. Zum anderen ist die Frage der Zusammenarbeit im Team zu beachten. Einerseits äußern in Befragungen viele Mitarbeiter/innen den Wunsch, ihre besonderen Kompetenzen einzusetzen und sich auf diese Weise beruflich weiterentwickeln zu können. Andererseits spielt für die Arbeitszufriedenheit auch das Wohlbefinden im Team eine wichtige Rolle. Eine Differenzierung von Aufgaben, insbesondere wenn sie mit finanziellen Konsequenzen verbunden ist, kann die Beziehungen innerhalb eines Teams verändern und Konkurrenzsituationen hervorrufen. Dieses (potenzielle) Problemfeld ist zu beachten, wenn Aufgabendifferenzierungen eingeführt werden. Insofern steht dieses Handlungsfeld in engem Zusammenhang mit Fragen der Teamführung und -entwicklung (vgl. dazu [Kapitel 4.2](#)).

#### **4.1.4 Leistungsorientierte Bezahlung**

Nun sind der kompetenzorientierte Einsatz und die daraus zu entwickelnde Laufbahngestaltung die eine Seite des Themas. Die andere Seite betrifft die Nutzung der fachlichen Kompetenzen der Mitarbeiter/innen für eine wirkliche Fachkarriere, also für einen Aufstieg jenseits der Leitungsfunktion, der dann im Sinne einer leistungsorientierten Bezahlung auch finanziell honoriert wird.

Zunächst bleibt grundsätzlich zu überlegen, inwieweit ein kompetenzorientierter Personaleinsatz mit finanziellen Konsequenzen für die Beschäftigten verknüpft sein kann und soll. Zweifellos kann man von einer „Fachkarriere“ nur dann sprechen, wenn die persönliche Weiterentwicklung auch

eine finanzielle Weiterentwicklung mit sich bringt. Bei der Planung von gesundheitsorientierten Berufswegekorridentoren muss dies hingegen nicht zwangsläufig gegeben sein. Wenn es um einen kompetenzorientierten Einsatz geht, kann allein die Möglichkeit motivationsfördernd sein, sich auf bestimmte Aufgaben konzentrieren zu können, die man besonders gut beherrscht, für die man Anerkennung im Team erhält und die man somit gern erledigt. Je stärker bestimmte Aufgaben jedoch spezielle Qualifikationen erfordern, die manchmal in umfassenden Weiterbildungen erworben wurden, desto stärker ausgeprägt wird auch das Bedürfnis der Mitarbeiter/innen nach einer finanziellen Anerkennung ihrer Leistung sein.

Dafür gibt es in der Praxis zwei Möglichkeiten: Zum einen können, soweit die jeweiligen tariflichen Rahmenbedingungen dies ermöglichen, Funktionsstellen mit einer entsprechend höheren Eingruppierung definiert werden. Zum anderen kann das – ebenfalls in Tarifverträgen in unterschiedlicher Form enthaltene – Instrument der Leistungszulagen genutzt werden.

Obwohl häufig die Möglichkeit besteht, einen Teil der Gehaltssumme leistungsorientiert zu vergeben (z. B. 2 Prozent), wird bei den befragten Trägern davon nur selten Gebrauch gemacht. Knapp die Hälfte der befragten Träger setzt keine leistungsorientierten Elemente bei der Bezahlung ihrer Mitarbeiter/innen ein. Bei sechs der Befragten werden die zur Verfügung stehenden Mittel nach dem „Gießkannenprinzip“ gleichmäßig auf alle Mitarbeiter/innen verteilt, also de facto nicht leistungsorientiert genutzt. Einige dieser Interviewpartner bedauern die Regelungen, wenn diese z. B. für alle kommunalen Beschäftigten gelten, sehen selbst aber keine Möglichkeit, an diesen Rahmenbedingungen für das Aufgabenfeld Kindertageseinrichtung etwas zu ändern. Bei einem Träger werden 80 Prozent der für eine leistungsorientierung vorhandenen Mittel in Form einer Sockelprämie gleichverteilt, und immerhin die restlichen 20 Prozent als Zusatzprämie für „allerbeste Mitarbeiter/innen“ vergeben. In drei Fällen gibt es Zulagen, z. B. für heilpädagogische Tätigkeiten, für die Arbeiterschwernis in Brennpunkt-Kitas oder für die Dauer der Beteiligung an einem Projekt. Ein Personalverantwortlicher gibt an, die zur Verfügung stehenden Mittel nicht für die Gehälter, sondern zur Finanzierung von betrieblichen Programmen zu nutzen, wie z. B. für eine übergangsweise Pflege von Angehörigen oder hauswirtschaftliche Unterstützung von Mitarbeiter/innen durch trügereigene Dienste, um damit besondere Belastungssituationen eigener Beschäftigter gezielt abzufedern.

Sechs Personalverantwortliche berichten, dass zur Vergabe leistungsorientierter Mittel eine Personalbeurteilung – meistens im Rahmen der regelmäßigen Mitarbeitergespräche – erfolgt und dazu ein Punktesystem bzw. ein

Kompetenzbeurteilungsbogen genutzt wird. Auf dieser Basis werden dann Zulagen, z. B. für eine Anleitertätigkeit, gezahlt. Die Verfahren sind unterschiedlich umfangreich gestaltet (zwischen drei und sechzehn Leistungskriterien). Bei einem Träger befindet sich ein solches Verfahren in der Erprobungsphase; bei einem weiteren wurde die ursprünglich geplante Nutzung einer Erzieher/innen-Einschätz-Skala aufgegeben. Drei Befragte bewerten diese Instrumente sehr kritisch: „Das System ist kompliziert und ineffektiv“, „Der Aufwand war gigantisch“, „Selbstverständlichkeiten anstelle besonderer Leistungen werden nun für einen Teil der Mitarbeiter/innen zusätzlich honoriert“. Lediglich einer der Personalverantwortlichen äußert sich positiver: Für die Vergabe der Prämien gebe es zwar nur geringe Spielräume, denn der Träger dürfe dadurch nicht mehr Personalkosten verursachen, aber „je nachdem, wie jemand agiert, kann mehr entlohnt werden“.

Die in den Tarifverträgen des Öffentlichen Dienstes und der großen Trägerverbände enthaltenen Möglichkeiten werden also auf unterschiedliche Weise genutzt. Auf ein etwas größeres Interesse stoßen Funktionszulagen, die nicht auf einer individuellen Leistungsbewertung, sondern auf der Übernahme von besonderen Aufgaben beruhen. Im Allgemeinen sehen die befragten Träger dafür ebenso wenig Möglichkeiten wie für eine Höhergruppierung, was nicht erstaunlich ist, wenn man sich exemplarisch die Tarifstrukturen im Öffentlichen Dienst (vgl. Kapitel 2.5) anschaut: Hier hat fast ausschließlich der Aufstieg in Funktionen der Leitung und der stellvertretenden Leitung finanzielle Auswirkungen. Die „schwierigen Tätigkeiten“, die bisher einen Aufstieg von der Gruppe S6 in die Gruppe S8 und seit Juli 2015 von S8a nach S8b ermöglichen, sind laut Protokollnotiz eng definiert: Sie beziehen sich vor allem auf den Einsatz in Gruppen von Kindern mit unterschiedlichen Formen von Behinderung und besonderem Förderbedarf, darüber hinaus auf die allein verantwortliche Betreuung von Gruppen beispielsweise in Randzeiten.<sup>15</sup> Zuständigkeiten für bestimmte Schwerpunktaufgaben oder der Einsatz in speziellen Bildungsbereichen sind in der Protokollerklärung nicht erfasst. Die Ergebnisse der Tarifauseinandersetzungen 2015 haben an dieser Situation nichts geändert, sondern im Gegenteil die Differenzen zwischen Erzieher/innen im Allgemeinen und solchen mit „schwieriger Tätigkeit“ reduziert. Für Träger, die unter solchen tariflichen Rahmenbedingungen arbeiten, ist die Entwicklung von Fachkarrieren ein schwieriges Unterfangen. Hinzu kom-

---

15 <http://oeffentlicher-dienst.info/tvoed/sue/entgeltordnung-protokollerklaerung.html>  
(Abruf am 18.04.2016)

men die finanziellen Rahmenbedingungen der Kita-Gesetze der Bundesländer: Die Refinanzierung der Gehaltskosten über die Zuschüsse von Ländern und Kommunen sieht in der Regel keinen Spielraum für Funktionsstellen vor.

Insgesamt scheint diese Form der leistungsorientierten Bezahlung bei den im Projekt KONTI befragten Trägern keine große Rolle im Sinne einer Motivationsförderung von Beschäftigten zu spielen. Im Kontext der Personalbeurteilung wird ihr aus der Sicht von Trägern und Beschäftigten offenkundig nur ein sehr begrenzter Stellenwert zugeschrieben. Im Hinblick auf einen kompetenzorientierten Personaleinsatz könnte nach den hier vorgestellten Überlegungen für eine Fachkarriere jenseits von Leitungsfunktionen eine Lösung darin bestehen, dass die Vergabe von tariflich vorgesehenen leistungsorientierten Entgeltbestandteilen nicht an bestimmte Beurteilungen, sondern an die Übernahme bestimmter Aufgaben geknüpft wird. In dieser Form könnte sie einen ergänzenden Stellenwert innerhalb eines Personalentwicklungskonzepts erhalten.

## 4.2 Nachhaltige Personal- und Teamführung

Allgemein wird unter Führung die psychologische und soziale Fähigkeit einer Person im Umgang mit Menschen verstanden. Führung kann dabei als Prozess definiert werden, bei dem eine Person bestimmte Standards und Erwartungen formuliert, die das Verhalten von Menschen beeinflussen (vgl. Stremel/Ulber 2014: 62). Führung bezieht sich dabei auf eine Vielzahl von Arbeitsbereichen, die eine Zusammenarbeit mit Personen erfordert. Betroffen sind hiervon Personalplanung und -einsatz, Personalführung und -pflege und ebenso Personalentwicklung und -controlling einzelner Mitarbeiter/innen sowie des Teams als Ganzes. Darüber hinaus beinhaltet sie aber auch weitere Tätigkeitsfelder, wie z. B. die pädagogische Leitung, Qualitätssicherung, Administration und Öffentlichkeitsarbeit. Von wachsender Bedeutung ist dabei auch das Gesundheitsmanagement.

Die Führungsverantwortung im Hinblick auf Kindertageseinrichtungen liegt somit zunächst bei ihrem Träger. Viele Elemente der Führung werden jedoch von den Leitungskräften der einzelnen Einrichtungen wahrgenommen (vgl. Kapitel 3.3); die Leitung einer Kindertageseinrichtung ist somit Führungskraft. Ihre Rolle ist darüber hinaus im alltäglichen Betrieb von besonderer Bedeutung. Zwar handelt es sich dabei im Sinne der Trägerstruktur um eine Position auf der mittleren Führungsebene; angesichts der dezentralen Organisation ist die Kita-Leitung jedoch in der Praxis die zentrale Vertre-

tung des Arbeitgebers in der einzelnen Einrichtung, organisiert den Personaleinsatz vor Ort und prägt den Alltag im Team. Der Träger gibt dafür die Rahmenbedingungen vor und hat Führungsaufgaben gegenüber den Kita-Leitungen wahrzunehmen.

In diesem Kapitel werden zunächst einige grundlegende Überlegungen zum Verhältnis zwischen dem Träger einerseits und der Einrichtungsleitung als Führungskraft auf der mittleren Ebene andererseits angestellt ([Abschnitt 4.2.1](#)). Darauf aufbauend geht es im Anschluss um Fragen der Teamentwicklung ([Abschnitt 4.2.2](#)) und ein trägergestütztes Monitoring der Einrichtungen ([Abschnitt 4.2.3](#)). Abschließend werden Fragen des Gesundheitsmanagements als Führungsaufgabe thematisiert ([Abschnitt 4.2.4](#)).

#### **4.2.1 Verantwortungsteilung zwischen Träger und Einrichtungsleitungen**

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: Ziel ist es dabei, den Mitarbeiter/inne/n eine Anerkennung für ihre Leistungen zukommen zu lassen, die für die Arbeit motiviert und die persönlichen Stärken fördert. Dabei geht es sowohl um fachliche Anerkennung als auch um persönliche Wertschätzung. Daneben ist es im Sinne der Personalbindung für jedes Unternehmen – also auch für Kindertageseinrichtungen – von Bedeutung, die individuellen Werte seiner eigenen Mitarbeiter/innen zu kennen, um potenzielle Konflikte zwischen den Werten des Unternehmens, also des pädagogischen Konzepts der Einrichtung und denen des Trägers, zu erkennen und Lösungen zu suchen:

„Die emotionale Bindung zwischen einem Unternehmen und seinen Mitarbeitern entsteht dann, wenn die gelebten Unternehmenswerte weitgehend identisch sind mit den priorisierten Werten der Mitarbeiter. Dieser Effekt wird noch verstärkt, wenn die Mitarbeiter einen gewissen Freiraum bei ihrer Arbeit haben und dadurch ihre Werte auch verwirklichen können.“ (Flato/Reinbold-Scheible 2008: 85).

Von den Personalverantwortlichen der befragten Träger wird die Aufgabe der Personal- und Teamführung weitgehend in die Hände der Einrichtungs-

leitungen gelegt. Die Beschäftigtenbefragungen zeigen, dass dies in den meisten Einrichtungen gut funktioniert. Wo dies allerdings nicht der Fall ist, entsteht ein hohes Belastungsempfinden, so dass die Qualität der Teamführung aus Trägerperspektive nicht dem Zufall überlassen werden sollte. Insofern erscheint eine gezielte Verantwortungsteilung zwischen Träger und Leitungen als notwendig, d. h., der Träger als letztlich Verantwortlicher sollte einerseits Steuerungsmöglichkeiten wahrnehmen und andererseits die Führungskräfte in der Kita – auch im Sinne eines nachhaltigen Personalmanagements – gezielt unterstützen und entlasten.

Nach einem Qualitätshandbuch für Träger von Kindertageseinrichtungen (Fhtenakis et al. 2003) gehört das Personalmanagement zu den originären Aufgaben des Trägers. Nach der „TQ-Dimension 4: Personalmanagement“ zählt dazu neben Personalplanung, Personalentwicklung, -controlling und -verwaltung auch die Personalführung. Als Voraussetzung für ein gelingendes Personalmanagement wird dort ein Personalkonzept angesehen, das verbindliche Formen der Kompetenzverteilung zwischen dem Träger, der Leitung und dem Mitarbeiterteam definiert und die Zusammenarbeit zwischen Beteiligten regelt (vgl. Oberhuemer et al. 2003: 33). Der Träger ist darum gefordert, seine Führungskräfte bei der Ausübung der Personalverantwortung in den Kitas vor Ort zu unterstützen. Die Beispiele im Kasten können diese Aufgabe näher veranschaulichen.

#### **Unterstützungsbedarfe der Führungskraft** (Lange 2015)

- einschlägiges Wissen und anwendungsfähige Kenntnisse in den Bereichen Teamentwicklung, Kommunikation, Moderation und Konfliktlösung;
- ausreichende Zeitressourcen für die Teamentwicklung. Betroffen sind davon insbesondere „nicht freigestellte“ Leitungen. Ihnen fehlt es besonders dann an Zeit für die Teamentwicklung, wenn sie etwa wegen eines hohen Krankenstandes als „Vertretungskraft“ in den Gruppen fungieren;
- Schutz und Unterstützung durch den Träger in krisenhaften Situationen;
- professioneller Reflexionsrahmen zur Entlastung, Absicherung, Stärkung von Rollen-Klarheit und Vorbildfunktion etwa durch Einzel- oder Gruppensupervision, kollegiale Beratung oder Intervention bzw. austauschbasierte Fortbildungen.

In der Leitungsbefragung im Projekt KONTI zeigt sich jedoch (vgl. im Folgenden Köhling 2015) nur knapp die Hälfte der Befragten sehr zufrieden mit der Unterstützung durch den Träger, die anderen Befragten haben unterschiedliche Einschätzungen von „mit Einschränkungen gut unterstützt“ bis hin zu „nicht ausreichend unterstützt“. Lediglich hinsichtlich der Bereitstellung von Fachinformationen und/oder Konzepten fühlen sich die meisten Befragten gut ausgestattet. Eine besondere Unterstützungsfunktion übernimmt hier das Qualitätsmanagement, das vor allem von Trägern mit mehreren Einrichtungen und von privat-gewerblichen Trägern genutzt wird und über das viele Materialien zur Strukturierung der Arbeit zur Verfügung gestellt werden. Als wichtige Bedingungen für eine gute Zusammenarbeit werden von den befragten Führungskräften in den Einrichtungen vor allem genannt:

- eine *klare Definition von Aufgaben und Befugnissen*, innerhalb derer Leitungen flexibel handeln können; dies wird von ca. drei Vierteln der befragten Leitungen als wichtig für ihre Arbeit erachtet,
- eine *gute Ansprechbarkeit des Trägers*, die regelmäßige Termine als auch individuelle Gelegenheiten zur Kontaktaufnahme mit der Möglichkeit zur Kommunikation und Information genauso umfasst wie die Möglichkeit zum Austausch bei Treffen mit anderen Leitungen,
- die *Bereitschaft zum Zuhören* inklusive Verständnis und Wertschätzung für die geleistete Arbeit,
- *kurze Verwaltungs- bzw. Entscheidungswege* mit Einhalten von Terminen und Absprachen („Der Bürgermeister sollte zu den Sachen stehen, die er mit mir ausmacht und dann nicht, wenn fünf Eltern da stehen, umfallen.“) bzw. allgemein Rückhalt durch den Träger („Wenn der Träger nicht hinter mir steht bei einer Entscheidung oder einer Aussage, die ich treffe, dann geh ich hier unter.“),
- *Unterstützung durch finanzielle Ressourcen, Ausstattung, Service*: „Mehr Personal und mehr Handlungsfähigkeit, Möglichkeiten, dass Erfordernisse im Haus auch umgesetzt werden können und eine bessere finanzielle Unterstützung.“

Aus den bei den Befragungen im Projekt KONTI genannten Problemen und Defiziten lassen sich Handlungsbedarfe in unterschiedlichen Bereichen ableiten. Sie reichen von klarer definierten Trägerprofilen und -zuständigkeiten auf der einen und Leitungsprofile und Arbeitsplatzbeschreibungen auf der anderen Seite über eher „weiche“ – aber sehr zentrale – Faktoren einer besseren Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit von Leitungen allgemein

und insbesondere auch durch den jeweiligen Träger bis hin zu professionellen Vorständen, die über die Belange von Kindertageseinrichtungen informiert sind. Geeignete Lösungsansätze des Trägers bieten sich hier vor allem in Form von Fortbildungen an, die im Sinne einer gezielten und kontinuierlichen Personalentwicklung für Leitungen zur Unterstützung der Tätigkeit insgesamt und insbesondere eines qualifizierten Führungsverhaltens beitragen können.

Einige Träger bieten ihren Leitungskräften entsprechende Schulungsmaßnahmen an, bei einigen ist dies sogar mit einer Teilnahmeverpflichtung verbunden. So gibt es bei einem kommunalen Träger beispielsweise eine Fortbildungsreihe zum systemischen Führen, die ihren Ursprung in der Erkenntnis hat, dass sich (stellvertretende) Leitungskräfte durch das Führen und Leiten ihrer Mitarbeiter/innen sehr belastet fühlen. Bei einem anderen kommunalen Träger gibt es einmal im Vierteljahr einen Leitungslehrgang mit sechs Modulen, deren Umsetzungserfahrungen im Abstand von sechs Wochen durch eine zweitägige Supervision zur Bearbeitung und Reflexion ergänzt werden.

Des Weiteren können insbesondere – aber nicht nur – bei Leitungen, die die Bedeutung von Sozialkompetenzen in den Mittelpunkt stellen, Stellen- und Aufgabenbeschreibungen zu den Inhalten einer Leitungstätigkeit zur Schärfung des Selbstbildes beitragen. Bei vielen Trägern existieren allgemeine Stellenbeschreibungen für die Erzieher/innen bzw. Leitungsstellen. Im Sinne einer Aufgabenbeschreibung werden sie aber kaum genutzt, obwohl sie den Blick für die Vielfalt der Aufgaben und Kompetenzbereiche weiten und damit zur Professionalisierung der Arbeit beitragen können. Auf diesem Weg kann eine Klärung des Leitungsprofils für alle Beteiligten unterstützt werden, damit solchen Aussagen die Grundlage entzogen wird: „Mir wird manchmal unterstellt: Was machst Du denn den ganzen Tag? Da krieg ich dann echt ein schlechtes Gewissen. Ich kann nichts vorzeigen manchmal, ich bin immer in Aktion.“

Das Anforderungsprofil für Leitungen von Kindertageseinrichtungen eines der im Projekt KONTI befragten kommunalen Träger in NRW beinhaltet beispielsweise folgende Kompetenzbereiche: Personalführungskompetenz, persönliche Kompetenz (Integrität und Grundhaltung), soziale Kompetenz (Kommunikations- und Interaktionskompetenz), Veränderungskompetenz, strategische Kompetenz, Fach-, Dienstleistungs- und Marketingkompetenz. Andere Träger gehen nicht von Kompetenzen aus, sondern definieren konkrete Aufgaben, wie die folgende Stellenbeschreibung für die Leitung einer Kita in kirchlicher Trägerschaft zeigt. Nach dieser Beschreibung

umfasst die Leitungstätigkeit nachfolgende Aufgabenbereiche, die jeweils durch eine Reihe von Unterpunkten spezifiziert werden:<sup>16</sup>

1. Führungsverantwortung und Personalentwicklung,
2. administrative Tätigkeiten,
3. Konzeptions- und Qualitätsentwicklung,
4. Zusammenarbeit mit den Eltern,
5. Zusammenarbeit mit dem Träger,
6. Zusammenarbeit mit der Kirchengemeinde,
7. Öffentlichkeitsarbeit,
8. Gebäude, Inventar und Arbeitssicherheit,
9. hauswirtschaftliche Aufgaben.

Werden Anforderungen an die Leitungsfunktion in dieser Weise deutlich gemacht, kann das Selbstmanagement unterstützt werden. Es kann z. B. deutlich werden, wo Fortbildungsbedarf besteht, um den Anforderungen gerecht werden zu können, wo eventuell das eigene Führungsverhalten (weiter)entwickelt werden muss, um unterschiedlichen Erwartungen begegnen zu können, oder welche physischen und psychischen Beanspruchungen bestehen und welche Gesundheits-Maßnahmen ggf. ergriffen werden sollten, um die eigene Leistungsfähigkeit zu erhalten.

Zur Klärung des eigenen Selbstbilds bei der Wahrnehmung der Leitungsfunktion können darüber hinaus eine Analyse der eigenen Ressourcen (Motivation, Ziele, Belastungsempfinden etc.) und der vorhandenen Rahmenbedingungen (Träger, Kinder, Personal, Finanzen, Räumlichkeiten, Leitbilder etc.) sowie der damit verbundenen Aufgaben beitragen. Zu Ersterem, der Vergewisserung eigener Ressourcen und Möglichkeiten, können Leitungsschulungen dienen, die sinnvollerweise bereits vor der Übernahme einer entsprechenden Tätigkeit erfolgen sollten. Für den Träger haben derartige Schulungen daneben den Vorteil, dass damit eine gezielte Auswahl von Leitungskräften sowie eine längerfristige Personalplanung unterstützt werden können.

Der Leitungslehrgang eines der im Projekt KONTI befragten kommunalen Träger, der als Zielgruppen neben Leitungskräften und ihren Stellvertretungen auch Personen einbezieht, die an der Leitungsfunktion interessiert sind, umfasst beispielsweise neun Module mit ein- bis zweitägigen Work-

---

16 [http://kitas-kgv.de/fileadmin/redakteure/1\\_Familie\\_und\\_Kinder/pdf/Stellenbeschreibung\\_Leitung\\_KGV-Kita.pdf](http://kitas-kgv.de/fileadmin/redakteure/1_Familie_und_Kinder/pdf/Stellenbeschreibung_Leitung_KGV-Kita.pdf) (Abruf am 18.04.2016)

shops im Abstand von sechs Wochen. Die Module enthalten folgende Inhalte:

1. erfolgreiches Führen,
2. Gespräche konstruktiv gestalten und das Förder- und Beratungsgespräch als Chance nutzen,
3. souveräne Steuerung von Besprechungen und Moderationen,
4. Zeitmanagement und Verwaltungsorganisation,
5. Dienstplangestaltung,
6. die Beurteilung als Führungsinstrument und ihre rechtliche Wirkung,
7. Erziehungspartnerschaft mit Eltern,
8. Grundzüge des Personalrechts,
9. Ziele, Strategien und Strukturen des Jugendamtes.

Leitungsschulungen unterstützen durch die Aneignung von Wissen und Methoden zu Mitarbeiterführung, Personalentwicklungs- oder Qualitätssicherungsinstrumenten aber nicht allein die Kompetenzentwicklung der Führungskräfte selbst, sondern bieten auf diesem Wege auch Möglichkeiten, Personalentwicklungsmaßnahmen für das Mitarbeiter/innen-Team zu überprüfen und ggf. zu verbessern.

#### **4.2.2 Teamförderung und Teamentwicklung**

Die Bildungs- und Erziehungsarbeit in Kindertageseinrichtungen erfolgt in Teams. Von einem Team wird gesprochen, wenn alle Mitglieder einer Gruppe auf ein gemeinsames Ziel hin ausgerichtet sind und jedes Teammitglied entsprechend seiner Fähigkeiten bzw. seiner zugeschriebenen Rolle einen Teilbeitrag zum Ganzen leistet (vgl. Birker 2000: 154). Die Teamarbeit wird besonders in Arbeitsfeldern sozialer Dienstleistungen favorisiert, da die Beschäftigten dem jeweiligen Arbeitsauftrag z.B. vor dem Hintergrund einer gestiegenen Komplexität von Prozessen, wachsender Anforderungen an Flexibilität sowie der notwendig gewordenen Koordination von zunehmend spezialisiertem Wissen im Team besser gerecht werden können, als dies in traditionell hierarchischen Organisationsstrukturen möglich ist. Gerade auch bei einem erhöhten Effektivitäts- und Effizienzdruck, hervorgerufen durch Sparmaßnahmen bei gleichzeitigem Anstieg an Qualitätsanforderungen, wird der Gemeinschaft von Mitarbeiter/inne/n ein großes koordinierendes Potenzial zugeschrieben, da durch die enge Zusammenarbeit eine emotional bindende und den Einzelnen anspornende Wirkung entsteht (vgl. Balz/Spieß

2009: 14). Studien zur Evaluation der Qualität frühpädagogischer Angebote belegen darüber hinaus, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen mit der Kooperation im Team Auswirkungen auch auf die Qualität der pädagogischen Angebote, die Interaktionsqualität mit den Kindern und auf die Gruppenatmosphäre hat (vgl. Honig et al. 2004).

Die Aufgabe der Leitung von Kindertageseinrichtungen liegt somit nicht nur in der Führung der einzelnen Mitarbeiter/innen, sondern vor allem in der Führung ihres gesamten Teams. Dabei hat sie zunächst sicherzustellen, dass der pädagogische Auftrag fachgerecht umgesetzt wird. Damit die dazu erforderlichen Aufgaben von ihren Mitarbeiter/inne/n gut und verlässlich erledigt werden, hat sie gleichzeitig dafür Sorge zu tragen, dass eine förderliche Arbeitssituation und Arbeitsatmosphäre entstehen kann. Dies bestätigte sich gerade auch bei der Beschäftigtenbefragung im Projekt KONTI (vgl. Abschnitt 3.2.4): Arbeitsmotivation und -zufriedenheit in der Kindertageseinrichtung steht und fällt mit einer guten Zusammenarbeit im Team und einem guten Verhältnis der Mitarbeiter/innen zur Leitung. Auf dieser Basis ist der Arbeitsalltag – bei allen auftretenden Schwierigkeiten – von allen gut zu bewältigen. Das Zusammengehörigkeitsgefühl stärkt darüber hinaus die Identifikation mit der Einrichtung, den eigenen Arbeitsaufgaben und nicht zuletzt mit den Kindern und deren Familien. Die Teamführung nimmt darum – auch aus der Sicht der Leitungskräfte selbst – im Alltag den größten Raum im Arbeitsfeld der Kita-Leitung ein.

In diesem Sinne ist es auch Aufgabe von Leitung, alle Mitarbeiter/innen zu beteiligen, die individuellen Bedürfnisse der Einzelnen zu berücksichtigen und dabei gleichzeitig die unterschiedlichen Interessen unter einen Hut zu bringen. Hier stets einen gerechten Interessenausgleich herbeizuführen, wird zu einer sensiblen Aufgabe, die viel Empathie und Fingerspitzengefühl erfordert. Teamführung benötigt regelmäßig komplexe Abstimmungsprozesse und transparente Entscheidungen, mit denen die Teammitglieder in ihrem Arbeits- und Familienleben gut zurechtkommen und mit denen Konflikte im Vorfeld vermieden werden können.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Teams in Kindertageseinrichtungen durch eine wachsende Heterogenität gekennzeichnet sind. Im Projekt berichteten Leitungen von einer Vielfalt im Sinne von unterschiedlichen Altersgruppen, Persönlichkeiten, Interessen, Fähigkeiten, Berufen, Kompetenzen bis hin zu unterschiedlichen Ausbildungen und Einstiegsvoraussetzungen in den Beruf (z. B. Erstberuf und Quereinstieg) sowie unterschiedlichen Nationalitäten und Familiensituationen. Eine große Vielfalt im Team wird von den befragten Leitungskräften überwiegend als besonderer Vorteil für

die Arbeit mit Kindern angesehen, die für ihre individuelle Entwicklung auch unterschiedliche Menschen benötigen.

Die Vielfalt im Team kann andererseits, z.B. durch eine breite Altersmischung, eine multiprofessionelle Zusammensetzung oder partielle Akademisierung, Konflikte aufwerfen, die sich etwa in Hierarchiedenken, Konkurrenz und unklarer Arbeitsteilung äußern. Der professionelle Umgang mit den daraus resultierenden Konflikten sowie der Entwicklung und Förderung des Personals und des Teams setzt nicht nur ein Wissen über die jeweils spezifischen Bedürfnisse der Beschäftigten voraus, sondern fordert von der Personal- und Teamführung auch besondere Kompetenzen, um unter Berücksichtigung der verschiedenen Bedürfnisse und Ansichten der unterschiedlichen Mitarbeiter/innen auf dem Wege der Aushandlung Win-Win-Situationen zu gestalten. Je heterogener ein Team zusammengesetzt ist, desto wichtiger werden darum Kommunikationskultur, Konzeptionsentwicklung, Personalorganisation und Qualitätssicherung.

Im Hinblick auf eine demografiesensible Personalwirtschaft wird unter dem Aspekt der Vielfalt im Team vor allem die Bildung von altersgemischten Teams diskutiert (vgl. Brandenburg/Domschke 2007: 185), damit jüngere Beschäftigte von den Erfahrungen der Älteren und Ältere von dem neuen Wissen und den neuen Ideen Jüngerer profitieren können (vgl. Deller et al. 2008: 81 f.). Im Zusammenhang mit der Teamentwicklung entstehen hier aber auch Herausforderungen im Umgang mit älteren Mitarbeiter/inne/n. Vorurteile sind oft weit verbreitet (vgl. ebd.: 80):

Während die Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Alter in manchen Bereichen (z.B. körperliche Leistungsfähigkeit, Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und Risikobereitschaft) eher abnimmt, zeigen sich auch Bereiche, in denen sie gleich bleibt (z.B. Leistungs- und Zielorientierung, Entscheidungsfähigkeit und psychisches Durchhaltevermögen) oder sogar zunimmt. Beispiele sind Expertenwissen, Urteilsfähigkeit und Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein (vgl. Bruggemann 2000).

Auf der anderen Seite zeigt sich im Alltag der Arbeit auch, dass die Ausübung des Erzieher/innen-Berufs große Freiräume und vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten bietet, die über die Jahre und in der Summe positive Auswirkungen haben können. Gerade der Zuwachs an persönlichen und beruflichen Erfahrungen sowie an Sicherheit kann einen Gewinn für das gesamte Team darstellen.

„Wenn die Verschiedenheiten – persönlich und fachlich – auf der Basis relevanter Gemeinsamkeiten stattfinden kann, wird ein altersgemischtes Team als Bereicherung für alle Beteiligten erlebt. Das Verständnis für die Lebenssituation und Arbeitsweise des jeweils anderen kann helfen, individuelle Stärken zielfördernd einzusetzen.“ (Weiser 2013).

Dabei korrespondiert die Einschätzung der Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit von älteren Mitarbeiter/inne/n auch mit der jeweiligen Unternehmenskultur (vgl. Brandenburg/Domschke 2007: 112). Deshalb müssen „Unternehmensleitung, Führungskräfte und Arbeitnehmervertretung [...] im Rahmen einer wertschätzenden Unternehmenskultur deutlich machen, dass auch ältere Mitarbeiter im Unternehmen unverzichtbar und für das Unternehmen wertvoll sind“ (ebd.). Diese Forderungen betreffen unterschiedliche Ebenen:

- „Bewusstseins-schaffung/Sensibilisierung bei Management (Führungskräften) und Arbeitnehmervertretung,
- Stärkung des Selbstbewusstseins älterer Mitarbeiter,
- Korrektur von Erwartungshaltungen bei älteren Mitarbeitern.“ (Brandenburg/Domschke 2007: 112)

Als Leitungs- und Trägeraufgabe ergibt sich daraus die Anforderung, für eine Atmosphäre und Haltung im Team zu sorgen, in der die entsprechenden Interessen, Stärken sowie Schwächen von jungen und älteren Mitarbeiter/inne/n offen angesprochen werden können, und darüber hinaus die Zeit- und Arbeitsorganisation so zu gestalten, dass sie diese Unterschiedlichkeit berücksichtigt. Diese Leitvorstellung gilt letztlich auch für den Umgang mit anderen Formen von Heterogenität, insbesondere im Umgang mit unterschiedlichen Qualifikationen und/oder Familiensituationen.

Teams übernehmen nicht nur gemeinschaftlich die Verantwortung für alle Aufgaben der Kindertageseinrichtung, sondern sie regeln dazu auch gemeinsam die Aufgaben(ver)teilung. Im Idealfall werden Entscheidungen, die die Einrichtung und das Arbeitsfeld betreffen, von allen Teammitgliedern partizipativ in einem demokratischen Verfahren getroffen. Dabei werden Wissen und Erfahrung untereinander ausgetauscht. Die Basis für diese Arbeit ergibt sich aus Vertrauen, Offenheit und einem der gemeinsamen Sache verpflichteten Engagement. Als zentrale Aufgabe der Leitung wird die Bereitstellung einer guten kommunikativen Basis in Form vielfältiger Möglichkeiten zum privaten und fachlichen Austausch angesehen, die gleichzeitig das Wohlfühlen im Team und in der Kindertageseinrichtung fördern

und somit zur Personalbindung beitragen soll. Beispiele dafür, die in der KONTI-Befragung angesprochen wurden, sind

- morgendliche Rituale zur Begrüßung, damit sich die Mitarbeiter/innen zumindest einmal am Tag persönlich gesehen und gesprochen haben,
- unterschiedliche gemeinsame Pausenregelungen zur persönlichen Aussprache,
- gemeinsame dienstliche und private Aktionen, z.B. Studientage oder „Kochaktionen“,
- die Schaffung von Räumen, die besonders den Anforderungen von Erwachsenen mit z.B. entsprechend gemütlichen Sitzecken, die zum Verweilen und zum Austausch auffordern.

Der Aufbau einer wertschätzenden und belastbaren Teamkultur stellt einen entscheidenden Aspekt von Teamentwicklung dar. Teams werden hier vor eine große Herausforderung gestellt, da eine kritische Auseinandersetzung und die Akzeptanz von Fehlern und Konflikten nötig werden. Im Umgang mit Konflikten wird in einigen der befragten Einrichtungen eine eigene Konfliktlösungskultur entwickelt und gelebt, die bis zur Umsetzung geeigneter Problemlösungen einen organisatorischen Rahmen vorgibt und Mediationsverfahren einschließt. Gut ein Drittel der befragten Einrichtungsleitungen erwartet dazu von den Mitarbeiter/innen zunächst einen offensiven, aber gleichermaßen verantwortungsbewussten und fairen Umgang mit dem entstandenen Problem. In anderen Fällen sehen Leitungen zwar Konflikte im Team, vermeiden aber eine Auseinandersetzung damit („Vieles erledigt sich von allein“ oder „Ich habe gelernt, nicht mehr auf alles zu reagieren“). In zwei Fällen wird von massiven Konflikten zwischen Leitung und Team berichtet, die vor allem dadurch ausgelöst sind, dass die Leitung versucht, Veränderungen umzusetzen („Sie haben Angst, sie fühlen sich belastet durch diese Veränderungen“). Eine der beiden betroffenen Leiterinnen plant deshalb einen Arbeitsplatzwechsel.

Gerade Teamentwicklung kann dazu beitragen, dass Energien aus der vorhandenen Heterogenität der Mitarbeiter/innen mobilisiert werden, indem das Team lernt, konstruktiv und offen mit Konflikten umzugehen und vorhandene Potenziale auszuschöpfen. Dabei ist es für den Prozess der Teamentwicklung notwendig, von Beginn an vorhandenen Ängsten durch den Aufbau von Sicherheit entgegenzuwirken und die (unterschiedlichen) Haltungen im Team zu thematisieren und zu überprüfen. Für die Moderation dieser Prozesse ist die Leitung zuständig, die im besonderen Maße vom Prozess betroffen ist: Sie stellt nicht nur einen entscheidenden Wegbereiter dar,

sondern übernimmt auch Vorbildfunktion z. B. für die Haltung zu Partizipation, den Umgang mit Kritik, eigenen Fehlern sowie Abgrenzungserfordernissen. Dazu benötigt sie insbesondere ein ausgeglichenes Verhältnis von Nähe und Distanz zum Team, um professionell auf Prozesse und Team-Mitglieder einwirken zu können. Ein zielgerichtetes und selbstreflektiertes Führungs- und Handlungsverständnis ist Voraussetzung dafür, dass die Leistungsfähigkeit des Teams und gleichzeitig das Team- und Arbeitsklima durch Teamentwicklung und -führung verbessert werden können. Die Moderation der Prozesse erfordert Kenntnisse über Methoden und Arbeitstechniken sowie über deren mögliche Wirkungen.

#### **Hauptweichen für die Teamentwicklung** (Lange 2015)

Eine gemeinsam entwickelte Team-Matrix gibt den Team-Mitgliedern Orientierung über Ziele, Aufgaben, Rollen und Positionen sowie Verfahrens- und Verhaltensregeln. Sie stellt die Grundlage für die Identifikation mit der Kindertageseinrichtung dar und gilt als eine der Hauptvoraussetzungen für die Bildung einer „lernenden Organisation“, wenn die Mitarbeiter/innen bereit sind, voneinander zu lernen und sich zu verändern.

Der Einsatz zielführender Arbeitstechniken stellt neben ausreichenden Zeittressourcen und einschlägigem Methodenwissen einen wesentlichen Eckpfeiler dar,

- um an Haltungen und fachlichen Kompetenzen im Team zu arbeiten und
- um eine wertschätzende und belastbare Teamkultur aufzubauen, in der die Ansprüche an Psychohygiene und psychischer Entlastung der Mitarbeiter/innen berücksichtigt werden.

In den Leitungsinterviews werden verschiedene Maßnahmen zur Personalentwicklung genannt, die teilweise auf individuellen, teilweise auf trägerspezifischen Entwicklungskonzepten beruhen. So gibt es in einer Einrichtung zu Jahresbeginn sogenannte „Startgespräche“ zwischen Leitung und Mitarbeiter/inne/n, in denen Bedarfe und Probleme thematisiert werden können, oder es gibt Zielvereinbarungs- bzw. Mitarbeitergespräche. Allgemein wird von ausreichenden Fortbildungsmöglichkeiten für das Team berichtet. Sie reichen von trägerinternen Schulungsangeboten zwischen einem und drei Tagen oder regelmäßig stattfindenden Qualitätszirkeln zum intensi-

ven fachlichen Austausch über Teamqualifikationen, z. T. mit externen Referent/inn/en, bis hin zu einem dreitägigen Einarbeitungsworkshop für neue Mitarbeiter/innen, welcher der trägerspezifischen, konzeptionellen und betrieblichen Einweisung dient. Wie bereits dargestellt (vgl. Abschnitt 4.2.1), gehört die Unterstützung der Teamentwicklung durch den Träger mit zu seinem Aufgabenprofil (vgl. Oberhuemer 2003: 61). Leitungskräfte bestätigen dies teilweise in den im Projekt KONTI durchgeführten Interviews. Neben der Bereitstellung von Zeitressourcen berichten einige von

- unterschiedlichen Formen von trägerinternen und -spezifischen Leitungsqualifikationen im Umfang mehrerer Tage oder in Form von Schulungsreihen mit verschiedenen Modulen bzw. Bausteinen,
- Angeboten zur berufsbegleitenden Qualifikation für die Leitungstätigkeit in Form von Studium oder Weiterbildungen
- Teamentwicklungstagen und -workshops mit externer oder trägerinternen Moderation zur intensiven Auseinandersetzung mit Strukturen, Rollen- und Aufgabenverteilungen,
- Patenschaften durch andere Leitungskräfte zur kollegialen Unterstützung und Reflexion der Prozesse,
- regelmäßig bzw. bei Bedarf stattfindender Supervision und/oder Coaching für Leitungskräfte oder auch für ganze Teams,
- Unterstützung der Teams durch externe Moderation bei Konflikten.

### 4.2.3 Monitoring der Mitarbeiterzufriedenheit

Ein funktionsfähiges Beschwerdemanagement, Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbefragungen gehören zu den wichtigen personalwirtschaftlichen Instrumenten einer mitarbeiterorientierten Personalführung. Regelmäßige Personalgespräche gibt es nach den Befragungen im Projekt KONTI bei den meisten Kita-Trägern. Dabei ist mehrheitlich die Einrichtungsleitung für die Durchführung zuständig; Gespräche mit der Leitung selbst erfolgen in der Regel durch Trägervertreter/innen, wie z. B. die Fachberatungen oder die Personalverantwortlichen. Zum Teil werden einheitliche Leitfäden zugrunde gelegt. Eine systematische Dokumentation der Ergebnisse, konkrete Zielvereinbarungen auf der Grundlage der Gespräche oder eine übergreifende Auswertung auf der Ebene des Trägers finden sich jedoch nur selten. Neben solchen individuellen Mitarbeitergesprächen bietet sich die Nutzung von Beschäftigtenbefragungen an, denn:

„Eine wesentliche Voraussetzung gelungener Organisations- und Personalentwicklung (in Kindertageseinrichtungen) ist es, zielgerichtet und passgenau zu handeln – also eine konkrete Zielsetzung zu formulieren vor dem Hintergrund eines möglichst genauen und aktuellen Bildes der Erfordernisse und Bedarfe einer Organisation und des Personals. Der erste Schritt im Prozess ist demnach eine Untersuchung des Ist-Zustandes, z.B. des Gesundheitsstatus der Beschäftigten, der Zufriedenheit von Mitarbeitenden und Kunden, Eltern und Kindern.“ (Franz 2015a)

Vor diesem Hintergrund erweisen sich Kombinationen von Beschäftigten- und Elternbefragungen als sinnvolle Instrumente. Beachtet werden muss dabei, dass Befragungen nicht allein aus Selbstzweck erfolgen. Vielmehr muss mit den Ergebnissen gearbeitet werden. Dazu gehört zum einen, dass sie in den Teams kommuniziert werden, wobei identifizierte Probleme diskutiert und zum Ausgangspunkt für die Erarbeitung von Lösungsvorschlägen genommen werden. Zum anderen muss sich die Führungsebene mit den Ergebnissen auseinandersetzen und Schlussfolgerungen im Sinne der Planung von geeigneten Maßnahmen daraus ziehen. Werden Befragungen regelmäßig wiederholt, können Veränderungen im Zeitverlauf gemessen und damit auch der Erfolg der eingesetzten Maßnahmen evaluiert werden (vgl. Franz 2015a). Letztlich sind die Befragungen nur so gut wie ihre Einbindung in einen Planungs-, Entwicklungs- und Umsetzungsprozess. An einer solchen systematischen – vollständigen wie einrichtungsübergreifenden – Analyse und zielorientierten Interpretation der Ergebnisse fehlt es häufig in der Praxis, auch wenn Mitarbeiterbefragungen inzwischen von einer Reihe von Trägern eingesetzt werden. Das Verfahren eines solchen Monitorings als eine Kombination von Fragen an Beschäftigte einerseits und an Eltern andererseits, wird nachfolgend am Beispiel eines kommunalen Trägers vorgestellt.

### **Monitoring in Kindertageseinrichtungen bei GeKita** (Born/Jonassohn 2015)

GeKita ([www.gekita.de](http://www.gekita.de)) ist der Träger der städtischen Kindertageseinrichtungen in Gelsenkirchen. Gemeinsam mit KCR (Konkret Consult Ruhr; [www.kcr-net.de](http://www.kcr-net.de)) wurden 2013 und 2015 Beschäftigten- und Elternbefragungen in allen 65 Kitas durchgeführt. Der Fragebogen wurde in einem eigens dafür gebildeten Steuerungskreis (Abteilungsleitungen, Kita-Leitungen, Fachberatungen, Mitarbeiter/innen, Personalrat) entwickelt. Die Befragungskonzeption wurde in einer Leitungskonferenz vorgestellt, um die Kita-Leitungen als Multiplikator/inn/en zu gewinnen, die dazu beitragen sollten, Mitarbeiter/innen und Eltern für die Teilnahme an der Befragung zu motivieren. Die Gesamtergebnisse der Befragungen wurden in Leitungskonferenzen vorgestellt und im Steuerungskreis diskutiert. Zusätzlich erhielt jede Leitung die Ergebnisse für ihre Einrichtung, um sie in ihrem Team vorzustellen. In kritischen Fällen gab es Gespräche mit der Fachberatung und Zielvereinbarungen über Verbesserungsmöglichkeiten.

Die Beschäftigtenbefragungen enthielten Fragen zur Mitarbeiterzufriedenheit und zu Themen wie beispielsweise Führung, Information, Mitarbeiterorientierung, Organisation, Team, Fortbildung, Arbeitssituation und Work Life Balance. In der Elternbefragung wurde die Kundenzufriedenheit abgefragt, verbunden mit Bewertungsfragen zur Qualität der pädagogischen Arbeit, der Öffnungszeiten und der Atmosphäre in der Kita. Auf diese Weise konnten sowohl (anonymisierte) Rankings der Einrichtungen im Hinblick auf die Mitarbeiter- und die Elternzufriedenheit erstellt als auch Einrichtungen mit kritischen Ergebnissen identifiziert werden. Des Weiteren konnte der Einfluss unterschiedlicher Faktoren auf die Zufriedenheit in und mit allen Kindertageseinrichtungen des Trägers ermittelt werden. Bei den Beschäftigten zeigte sich beispielsweise, dass es das Team ist, das den größten Einfluss auf die Zufriedenheit hat. Darüber hinaus wurden die Ergebnisse der Jahre 2013 und 2015 miteinander verglichen. Dabei stellte sich heraus, dass es insgesamt sowohl bei den Ergebnissen der Beschäftigten- als auch bei denen der Elternbefragung Verbesserungen erzielt worden sind und dass in denjenigen Einrichtungen, in denen die Werte in der Erstbefragung problematisch gewesen waren,

auf der Grundlage der Gespräche und Zielvereinbarungen Veränderungen zum Positiven erzielt werden konnten.

Von Interesse war auch der Vergleich zwischen den Beschäftigten- und den Elternbefragungen: Insgesamt wurde ein Zusammenhang zwischen Beschäftigten- und Elternzufriedenheit festgestellt: So befanden sich 2015 unter den zwölf Einrichtungen mit der höchsten Mitarbeiterzufriedenheit auch sechs mit der höchsten Elternzufriedenheit; umkehrt gehörten von den zwölf Einrichtungen mit der geringsten Mitarbeiterzufriedenheit auch fünf zur Schlussgruppe in der Elternzufriedenheit. Es gab jedoch auch Abweichungen in beide Richtungen, wobei eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit bei geringer Elternzufriedenheit häufiger vorkam als umgekehrt. Wenn die Mitarbeiterzufriedenheit deutlich höher ist als die Elternzufriedenheit, so kann dies darauf hindeuten, dass die Beschäftigten Wege gefunden haben, sich selbst zu entlasten, aber die Bedürfnisse der Familien nicht hinreichend wahrnehmen; der umgekehrte Fall könnte ein Indiz dafür sein, dass das Team sich zu sehr unter Druck setzt. Hohe Differenzen zwischen Mitarbeiter- und Elternzufriedenheit waren somit Anlass für Diskussionen in und mit den Teams.

#### **4.2.4 Gesundheitsmanagement**

Wenn bereits jüngere Beschäftigte häufig über gesundheitliche Probleme berichten und viele die Befürchtung haben, die Arbeit nicht bis zum Rentenalter schaffen zu können, besteht hier offenkundiger Handlungsbedarf: Die Gesundheit der Mitarbeiter/innen, Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung sind darum aus der Sicht der Personalverantwortlichen der Kita-Träger inzwischen zu wichtigen Handlungsfeldern geworden, denen man in der nächsten Zeit noch mehr Aufmerksamkeit widmen möchte und im Kontext der Personalführung eine wachsende Bedeutung zumisst. Bislang allerdings ist ein umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement für Kindertageseinrichtungen noch nicht sehr weit verbreitet. In der STEGE-Studie werden die diesbezüglichen Ergebnisse im Hinblick auf Nordrhein-Westfalen folgendermaßen zusammengefasst:

„Konkrete Interventionen zum BGM werden sehr selten in den Einrichtungen angeboten: Workshops zu Zeitmanagement werden in 19,8 Prozent der Einrichtungen mit öffentlicher und 13,4 Prozent der Einrichtungen in freier Trägerschaft angeboten; Rückenschule oder Rückentraining in 18,9 Prozent der öffentlichen und 4,3 Prozent der freien Einrichtungen und Workshops/Kurse zu Entspannungstechniken wie bspw. Yoga, Autogenes Training oder Progressive Muskelentspannung in 16,9 Prozent der Einrichtungen in öffentlicher und 5,0 Prozent der Einrichtungen in freier Trägerschaft. Betriebsärztliche Untersuchungen für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bieten 32,7 Prozent der freien und 35,6 Prozent der öffentlichen Einrichtungen an; Impfungen finden in 39,9 Prozent der freien und 52,0 Prozent der öffentlichen Einrichtungen statt. Die Methode der Gesundheitszirkel wenden 28,8 Prozent der freien und 32,5 Prozent der öffentlichen Einrichtungen an.“ (Viernickel/Voss 2013: 77)

Im Sommer 2015 wurde auf Bundesebene das sogenannte Präventionsgesetz (Gesetz zur Stärkung der Gesundheitsförderung und der Prävention vom 15.07.2015)<sup>17</sup> beschlossen, das zur Verwirklichung einer „erweiterten Präventionskultur“ (Richter 2015: 7) beitragen und neben anderen Präventionsmaßnahmen nicht zuletzt die Gesundheitsförderung im Betrieb verbessern soll. Zur Gesundheitsförderung gehört neben der Arbeitsergonomie und dem Arbeitsschutz auch die Prävention, um gesundheitlichen Belastungen und Gefährdungen am Arbeitsplatz nicht nur entgegenzuwirken, sondern auch vorzubeugen. Letztere beinhaltet eine Vielfalt von Maßnahmen: Vorsorgeuntersuchungen, Beratungsangebote, Betriebssport und die Förderung individueller Aktivitäten der Mitarbeiter/innen (vgl. Brandenburg/Domschke 2007: 190 ff.). Entscheidend ist, dass die Gesundheitsförderung nicht erst bei älteren Beschäftigten einsetzt, sondern zum betrieblichen Alltag gehört:

„Je gesundheitsgerechter die Arbeit gestaltet ist, desto leichter kann ein Mitarbeiter seine Tätigkeit ausüben. Lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung ist altersgerechte Arbeitsgestaltung.“ (Brandenburg/Domschke 2007: 178)

---

17 [www.bmg.bund.de/ministerium/meldungen/2015/praeventionsgesetz.html](http://www.bmg.bund.de/ministerium/meldungen/2015/praeventionsgesetz.html) (Abruf am 18.04.2016)

Dabei geht es sowohl um „Verhaltensprävention“, also um die Stärkung eines gesundheitsfördernden Verhaltens der Individuen, als auch um eine „Verhältnisprävention“, also um eine gesundheitsfördernde Gestaltung der Arbeitsbedingungen (vgl. Falkenstein/Gajewski 2015).

Bei vielen Trägern wird gerade hier eine Weiterentwicklung angestrebt. Dabei geht es sowohl um Verhältnis- als auch um Verhaltensprävention. Im Hinblick auf die Verhältnisprävention sind verschiedene Themenfelder relevant, von denen einige an anderer Stelle angesprochen werden – dies gilt beispielsweise für die Ermöglichung von gesundheitsorientierten Berufswegekorridentoren (vgl. Abschnitt 4.1.3) und für den Umgang mit Zeitressourcen (vgl. Abschnitt 4.3.2). Dieser Hinweis zeigt, dass ein betriebliches Gesundheitsmanagement letztlich eine Querschnittsaufgabe darstellt, bei der unterschiedliche Handlungsfelder unter dem Aspekt ihrer Auswirkungen auf die Gesundheit berücksichtigt werden müssen. In der STEGE-Studie wird diesbezüglich zwischen vier Ebenen unterschieden: Handlungsbedarf und Handlungsoptionen bestehen im Hinblick auf die Rahmenbedingungen (Politik und Gesellschaft), bei dem jeweiligen Träger, der Kita-Leitung und der Fachkraft selbst (Viernickel/Voss 2013: 180).

Ein zentraler Aspekt in diesem Kontext ist eine gesundheitsschonende Arbeitsplatzgestaltung, die in der Praxis über Investitionen in ergonomisches Mobiliar (Erzieher-Stühle/Wickeltische mit Aufstiegen) und in den Lärmschutz angegangen wird. Einige Befragte berichten in der KONTI-Trägerbefragung, dass sie gerade hier nach Lösungsmöglichkeiten suchen. Beide Bereiche finden durch Neubauten und Sanierungen vor allem beim (U3-) Ausbau Berücksichtigung, „wenn rückschonende Maßnahmen in den Einrichtungen baulich initiiert werden“. Der Aus- und Umbau der letzten Jahre hat darum gerade hier einiges möglich gemacht und der Zustand dieser Einrichtungen hat sich durch diese Investitionen deutlich verbessert, gerade auch für die Mitarbeiter/innen. Trotzdem wird mehrfach darauf hingewiesen, dass solche Maßnahmen einen hohen finanziellen Aufwand bedeuten und die Finanzierung oft schwierig sei. Gleichzeitig wird festgestellt, dass diese Maßnahmen wirken, jedoch im Altbestand der Gebäude häufig nicht umgesetzt werden können.

Ein weiteres wichtiges Thema ist Bewegung zur Prävention bzw. Linderung von Rückenbeschwerden. Hier bietet eine Reihe von Trägern – große wie kleine – unterschiedlichste Angebote im Sport- und Therapiebereich, wie z.B. Mitgliedschaften oder Trainingszeiten im Fitnessstudio/Sportverein, gymnastische Übungen/Rückenschule, Physiotherapie/Massage, Lauftreff oder Fahrradtour.

Genannt werden darüber hinaus Themen wie Desinfektion, Hygiene und Infektionsschutz (insbesondere für jüngere Mitarbeiter/innen) und die Ausgestaltung der Wiedereingliederung nach längeren Erkrankungen (insbesondere bei älteren Mitarbeiter/inne/n). Zum Themenspektrum gehören daneben (psychische) Belastungen und Belastungssituationen durch die Arbeit oder die Arbeitszeiten in den Einrichtungen. Wiedereingliederungsmaßnahmen und ein betriebliches Eingliederungsmanagement (individuell und im Team) mit dem Ziel einer angepassten Arbeitsplatzgestaltung, der Umsetzung von Entlastungsmaßnahmen oder der Befreiung von bestimmten Aufgaben werden von einigen Befragten als Instrumente angesehen, die sich zunehmend etablieren.

Einige Träger wünschen sich von ihren Mitarbeiter/inne/n mehr Selbstfürsorge und Eigeninitiative – „einen anderen Blick auf sich selbst“. Nicht nur „eine Kultur der gegenseitigen Offenheit“ solle zum Thema vorhanden sein, sondern die Mitarbeiter/innen sollten auch „mehr auf die eigene Gesundheit achten“. Sie bieten darum Fachtagungen und Fortbildungen zum Thema an, auf denen z. B. auch Übungen gezeigt werden, bei einem Träger demnächst auch web-basiert und als E-Learning. Auch für Leitungen werden vereinzelt präventive Angebote zum (systemischen) Führen, zum Zeit- und Stressmanagement und zur Supervision gemacht, unter dem Blickwinkel, dass gerade das Führen von Teams und Einrichtungen eine besonders anspruchsvolle Tätigkeit ist, die zu besonderen Belastungen führen kann. Regelmäßige Betriebsarztbesuche werden ebenfalls häufiger als Angebote genannt, aber von einigen Mitarbeiter/inne/n als nutzlos bewertet.

Ein weiterer großer Träger hat eine Mitarbeiterbefragung zu gesundheitlichen Fragen durchgeführt mit dem Ergebnis, dass er nun seine Beschäftigten im individuellen Umgang mit festgestellten Belastungen unterstützen will und sie zu einer gesundheitsförderlichen Haltung anregen möchte. Ziel ist es dabei, zu einem bewussten Umgang mit Arbeitsbelastungen und -anforderungen und damit auch zur Mitarbeiterzufriedenheit beizutragen.

Die institutionelle Verankerung des Themas Gesundheit erfolgt bei den Trägern in eigens dafür eingerichteten Arbeitsgruppen, Gesundheitszirkeln oder Work-Life-Gruppen, in der Personalabteilung, einer Fachstelle, einer AG Personal oder der Betriebs- bzw. Personalversammlung. Zwei der befragten Träger verfügen über ein betriebliches Gesundheitsmanagement, bei einem weiteren besuchen zwei Mitarbeiter/innen entsprechende Fortbildungen. Ein Träger weist darauf hin, dass er in Zukunft Personal in Form einer Fachkraft für Gesundheitsschutz einbringen wird. Häufig erfolgt die Auseinandersetzung mit dem Thema projektförmig, häufiger dabei auch in Ko-

operation mit Dritten wie Gesundheitsamt, Krankenkassen, Gewerkschaften oder Universitäten.

Betrachtet man die Ergebnisse der Beschäftigteninterviews (vgl. Abschnitt 3.2.1), bei denen bei den befragten Erzieher/inne/n einerseits eine sehr hohe persönliche Motivation und Identifikation mit ihrer Arbeit festgestellt wurde, die allerdings andererseits mit einem wenig professionellen Selbstbild ihres Berufs verbunden sind, so wird deutlich, dass insbesondere stressreduzierende Maßnahmen von zentraler Bedeutung sind: Neben den wachsenden Anforderungen im Arbeitsfeld und der damit verbundenen Arbeitsverdichtung ergibt sich offensichtlich zusätzlich ein Überforderungspotenzial, das in der eigenen Haltung der Beschäftigten gegenüber ihrem eigenen, z. T. persönlich unzureichend definierten Leistungsvorstellungen als Erzieher/in begründet ist. Bezogen auf die Verhaltensprävention geht es darum vor allem um den individuellen Umgang der einzelnen Beschäftigten mit Stresssituationen. Beide Aspekte hängen eng miteinander zusammen:

„Arbeit ist gesundheitsförderlich, wenn sie die Arbeitenden befähigt und ermächtigt, in ihrer Bewältigung der Anforderungen der Arbeitswelt eine Balance zwischen den eigenen Möglichkeiten und Zielvorstellungen und ihren Arbeitsbedingungen herzustellen.“  
(Richter 2015: 8; vgl. auch Beck 2011: 15 ff.)

Ein Beispiel für die Weiterentwicklung von Verhaltensprävention, das diese Herausforderungen aufgreift, stellt der Ansatz eines haltungs- und gesundheitsorientierten Qualitätsmanagements (HGQM)<sup>18</sup> dar (vgl. Esch 2015a/b). Das HGQM legt seinen Fokus auf die kontinuierliche Reflexion der eigenen inneren Haltung der Beteiligten, d. h. der Mitarbeiter/innen ebenso wie der Führungskräfte, und geht davon aus, dass die Übereinstimmung des täglichen Handelns mit der inneren Haltung und den persönlichen Werten von hoher Bedeutung dafür ist, inwieweit Beanspruchungen – negativ – als Belastungen empfunden werden (vgl. Kapitel 1) und wie sie sich somit auf die für die psychosoziale Gesundheit auswirken. Der psychosozialen Gesundheit der Mitarbeiter/innen wiederum wird ein wesentlicher Einfluss auf die Prozessqualität zugeschrieben. Für ein gelingendes Qualitätsmanagement ist vor diesem Hintergrund besonders wichtig, dass sich die Mitwirkenden immer wieder ihrer eigenen inneren Haltung insbesondere zu fach- und gesell-

---

18 <http://www.hg-qm.de/> (Abruf am 18.04.2016)

schaftspolitisch zentralen Themen der Kita-Arbeit bewusst werden. Das HGQM konzipiert daher ein mehrstufiges Verfahren, das in einem auf etwa drei Jahre angelegten Zyklus verschiedene Elemente kombiniert: Mitarbeiter- und Elternbefragungen bilden die Basis zur Informationsgewinnung; ein spezielles Coaching über alle Hierarchieebenen hinweg zielt auf die Reflexion von Arbeitssituationen und der inneren Haltung; Qualitätszirkel der Einrichtungsleitungen dienen dem Austausch und dem gemeinsamen Lernen; in Teamtage wird in den einzelnen Einrichtungen mit den Befragungsergebnissen gearbeitet; bei jährlichen Strategietagen erfolgt die Weiterentwicklung des Verfahrens auf der Führungsebene des Trägers. Ein Beispiel für die Umsetzung dieses Ansatzes für die betriebliche Gesundheitsförderung ist das Projekt „Gesund arbeiten“ (GesA) des Kita-Zweckverbands Essen.

### **Das Projekt Gesund arbeiten („GesA „) im KiTa Zweckverband Essen<sup>19</sup>**

Der KiTa Zweckverband im Bistum Essen führte 2013/14 das Projekt GesA (Gesund Arbeiten) im Rahmen der Initiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales durch. Das Projekt basierte auf dem Ansatz des gesundheits- und haltungsorientierten Qualitätsmanagements. Ziel war die Realisierung einer individuellen Gesundheitsförderung, angeleitet durch die Fragestellung: „Wie kann es vor dem Hintergrund steigender Anforderungen und Belastungen gelingen, gute Arbeit zu machen und gesund zu bleiben?“ Es ging also darum, durch eine „Haltungsprävention“ die Resilienz der pädagogischen Fachkräfte zu stärken und damit Belastungen „abzupuffern“. Das Projekt enthielt vier Elemente (Newsletter 1/2013 und 2/2013):<sup>20</sup>

1. *Schriftliche Befragung aller Mitarbeiter/innen:* Bei der schriftlichen Befragung ging es um die Erhebung der Ausgangssituation in Form einer Arbeits-Belastungs-Ressourcen-Analyse. Mit einem anonymen Fragebogen wurden die Beschäftigten um Auskunft beispielsweise über Gesundheit und Erholung, Arbeitszeitregelun-

<sup>19</sup> <http://www.kita-zweckverband-gesa.de/> (Abruf am 18.04.2016)

<sup>20</sup> <http://www.kita-zweckverband-gesa.de/download/dl1438684352.pdf> und <http://www.kita-zweckverband-gesa.de/download/dl1438684198.pdf> (Abruf am 18.04.2016)

gen sowie Kommunikation und soziale Unterstützung gebeten. Bei 2.835 Fragebögen wurde eine Rücklaufquote von 49 Prozent realisiert. Aus der Befragung wurden gleichzeitig Anregungen für konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen entnommen.

2. *Entwicklung und Durchführung eines Fortbildungsprogramms:* Ein auf den Befragungsergebnissen und dem Haltungsansatz basierendes Fortbildungsprogramm („GesA-Gesundheitszirkel“) wurde entwickelt und umgesetzt. Dabei ging es beispielsweise um Themen wie Stressmanagement sowie Krisen- und Konfliktmanagement. Im ersten Modul stand die Schärfung des professionellen Selbstbilds im Mittelpunkt: „Dabei ging es u. a. um das Entdecken der eigenen Wertehierarchie und den Umgang mit Veränderungen. Durch die systematische Reflexion der eigenen Haltung und der damit verbundenen – vielleicht bisher nicht wahrgenommenen – Ressourcen, konnten die Teilnehmer/innen zielgerichtet an der positiven Entwicklung ihres Selbstbilds arbeiten.“ (Newsletter 2/2013: 1) Um möglichst vielen Beschäftigten die Gelegenheit zur Teilnahme an den Fortbildungen zu geben und um das Projekt über die Laufzeit hinaus weiterführen zu können, wurden einige Mitarbeiter/innen und Führungskräfte als Multiplikator/inn/en für die Durchführung von Gesundheitszirkeln qualifiziert.
3. *E-Learning-Plattform als Ergänzung zum Fortbildungsprogramm:* Mithilfe einer E-Learning-Plattform werden die Inhalte des Fortbildungsprogramms nachhaltig für alle Beschäftigten nutzbar gemacht. Auch diejenigen, die nicht am Fortbildungsprogramm teilgenommen haben, können auf diese Weise das darin vermittelte Wissen erwerben
4. *Evaluation des Projekts:* In der zweiten Hälfte des Jahres wurde eine Nachbefragung durchgeführt, die einen Vergleich mit den Ergebnissen der Erstbefragung ermöglichte. Dabei wurde die Entwicklung des Belastungsempfindens von Beschäftigten, die am Fortbildungsprogramm teilgenommen hatten, mit einer Kontrollgruppe von Nicht-Teilnehmenden verglichen. Diese Evaluation zeigte deutliche Effekte: So war beispielsweise bei den Teilnehmer/inne/n der Anteil derjenigen, die angaben, dass es ihnen oft schwerfällt, nach der Arbeit abzuschalten, deutlich gesunken (Franz 2015b).

Fasst man die verschiedenen Aspekte eines Gesundheitsmanagements für die Mitarbeiter/innen in Kindertageseinrichtungen zusammen, so lassen sich drei zentrale Ebenen für die betriebliche Gesundheitsförderung identifizieren:

- Bei der materiellen Ausstattung der Einrichtungen sind vor allem Fragen des Lärmschutzes und ein ergonomisches Mobiliar von Bedeutung.
- Aufgrund der körperlichen Belastungen besteht ein Bedarf an Präventionsangeboten. Dazu gehören sowohl Maßnahmen, die in den betrieblichen Ablauf integriert werden (wie beispielsweise Besuche von Physiotherapeut/inn/en in der Einrichtung), als auch die Förderung privater Eigeninitiative der Beschäftigten (wie die Unterstützung der Mitgliedschaft in einem Fitness-Studio).
- Für die Reduzierung von Stress bewähren sich Fortbildungsangebote, die auf die Stärkung von Resilienz setzen. Die Arbeit an der eigenen Haltung bietet hier erhebliche Potenziale.

Gesundheitsförderung in diesem Sinne darf allerdings nicht als Ersatz für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen verstanden werden – etwa nach dem Motto: „Wenn die Beschäftigten lernen, mit Belastungen besser umzugehen, müssen die Belastungen nicht mehr reduziert werden.“ Michael Niehaus (2015) spricht in diesem Kontext von „organisationaler Beschäftigungsfähigkeit“, die er folgendermaßen definiert:

„Organisationale Beschäftigungsfähigkeit ist die Fähigkeit einer Organisation, Arbeitskontexte so zu gestalten, dass die Wertschöpfungsprozesse mit den verfügbaren Potenzialen der Beschäftigten realisiert werden und damit die Existenz der Organisation gesichert wird.“ (Niehaus 2015: 51)

Gesundheitsförderung im Sinne einer solchen gleichermaßen organisationalen wie individuellen Beschäftigungsfähigkeit stellt eine Führungsaufgabe dar und muss somit als ein integraler Bestandteil einer insgesamt auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Personalwirtschaft verstanden werden.

### 4.3 Work-Life-Balance und Management von Zeittressourcen

Eine nachhaltige Personalpolitik, die auf Personalbindung und damit auf eine dauerhafte Beschäftigung von Mitarbeiter/inne/n setzt, muss sich letztlich auch an den persönlichen Potenzialen der Beschäftigten in deren Lebensverlauf ausrichten. Übergeordnetes Ziel einer solchen personalpolitischen Strategie ist die Förderung einer Work-Life-Balance für Beschäftigte, die neben ihrem Beruf familiäre Verpflichtungen zu bewältigen haben. In diesem Feld typischerweise eingesetzte Instrumente betreffen zum einen Arbeitszeitkonzepte, und zwar sowohl zur Gestaltung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten ([Abschnitt 4.3.1](#)) als auch zum Zeitmanagement im Rahmen der Personaleinsatzplanung und Dienstplangestaltung ([Abschnitt 4.3.2](#)). Zum anderen geht es um die Unterstützung der Mitarbeiter/innen bei der Wahrnehmung ihrer Familienaufgaben ([Abschnitt 4.3.3](#)).

#### 4.3.1 Teilzeitarbeit und Teilzeitkonzepte

Work-Life-Balance bedeutet bei den Trägern von Kindertageseinrichtungen heute zunächst und nahezu selbstverständlich das Angebot zur Stundenreduktion. Teilzeitbeschäftigung in der Kita ist darum – wie in vielen anderen Branchen auch – ein weit verbreitetes personalwirtschaftliches Instrument (vgl. im Folgenden Micheel 2015). Nicht nur beim Ausmaß der Teilzeitarbeit, sondern gerade auch bei der Haltung der Personalverantwortlichen und Leitungskräfte gegenüber diesem Instrument zeigten sich im Projekt allerdings starke regionale Unterschiede, die sich mit den verschiedenen Beweggründungen für seinen Einsatz und den damit verbundenen spezifischen Gestaltungsmerkmalen erklären lassen.

In den westlichen Bundesländern wird in der Trägerbefragung auf die Regelungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (2011) hingewiesen, die zu befolgen sind und deren Ziel es ist, die „Teilzeitarbeit zu fördern, die Voraussetzungen für die Zulässigkeit befristeter Arbeitsverträge festzulegen und die Diskriminierung teilzeitbeschäftigten und befristet beschäftigten Arbeitnehmern zu verhindern“ (vgl. BMAS 2011). Nicht zuletzt aufgrund dieses Rechtsanspruchs hat Teilzeitbeschäftigung bei den befragten Trägern im Westen vor allem die Funktion erhalten, die Work-Life-Balance von Mitarbeiter/inne/n mit Familienpflichten zu erleichtern.

Die konkrete Ausgestaltung erfolgt dabei meistens im persönlichen Gespräch zwischen dem Träger (z. T. in Kooperation mit der Einrichtungslei-

tung) und der jeweiligen Mitarbeiterin/dem jeweiligen Mitarbeiter, bei dem der individuelle Wochenstundenumfang und die Arbeitswoche vereinbart werden. Die vielfach einzige Vorgabe eines Mindestumfangs von 50 Prozent der Normalarbeitszeit (inzwischen auch darunter) entspricht dabei dem Wunsch vieler Mitarbeiter/innen mit eigenen Kindern nach einer Halbtagsstelle. Bestandteil des Gesprächsergebnisses ist daneben häufig die Zusage des Arbeitgebers zur Rücksichtnahme auf die familiären Belange der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters, insbesondere bei der Festlegung der konkreten Arbeitszeiten im Dienstplan. Teilzeit-Beschäftigung ist damit bei der Mehrheit der befragten Träger in den westlichen Bundesländern das Ergebnis eines individuellen Aushandlungsprozesses und ein wichtiges Instrument der Mitarbeiterorientierung und Personalbindung geworden.

Grundsätzlich sind die im KONTI-Projekt befragten in Teilzeit arbeitenden Erzieher/innen in den meisten Fällen mit ihrer Arbeits(zeit)situation zufrieden, wird die Stundenreduktion doch immer auch als persönliche Entlastung im Berufsalltag empfunden. Verlässliche Arbeitszeiten und ein gewisses Maß an Flexibilität – Rahmenbedingungen, die ihnen in der Einrichtung meistens gewährt werden – tragen sehr zur Zufriedenheit bei. Unzufriedenheit oder sogar Konflikte entstehen allerdings, wenn die Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit der Leitung nicht geklärt werden kann.

Dennoch herrscht im Westen oft der Eindruck vor, dass Teilzeitbeschäftigung für Kinderbetreuungsbetrieb und Arbeitgeber als Belastung wahrgenommen wird. Die angewachsene Zahl an klassischen Halbtagsstellen in der Kita mit festen Arbeitszeiten möglichst nur am Vormittag ist hier aus der Sicht von Leitungen und Personalverantwortlichen mit einer Reihe von Problemen für den Kinderbetreuungsbetrieb behaftet und wird darum überwiegend kritisch gesehen. Bei einer ohnehin zu dünnen Personaldecke führen nach Meinung vieler Personalverantwortlicher zu viele Teilzeitkräfte (auf Vormittagsstellen) in einer Einrichtung zu Problemen. Aufgrund der eigenen Familiensituation der Mitarbeiter/innen können diese beispielsweise nicht alle Dienste im Schichtbetrieb übernehmen; die Dienstplangestaltung wird komplizierter. Wenn es viele Teilzeit-Kolleg/inn/en in einem Team gibt, wird dies häufig von den Vollzeitkräften als zusätzliche Belastung wahrgenommen. Bei den Teilzeitleiter/inne/n selbst führt die Stundenreduktion – trotz hoher Motivation – oft zu Umgewöhnungsschwierigkeiten: Das Gefühl, dass man nicht mehr alles schafft, wird als Druck, Stress und Überforderung empfunden. Nur selten ist für die befragten Teilzeitkräfte eine Verringerung des Arbeitspensums oder eine Reduzierung des Aufgabenspektrums vereinbart worden. Im Unterschied zur Vollzeitkraft sind Teilzeitbeschäftigte nur

seltener bzw. kürzer in der Einrichtung. Mit der kürzeren Präsenzzeit in der Kita fehlt Zeit für die nötigen Absprachen und den erforderlichen Austausch, aber auch für die umfassende Begleitung der Entwicklungsprozesse der Kinder und für Elterngespräche. Oft fühlen sie sich deshalb nicht mehr als vollwertiges Teammitglied, nicht zuletzt auch wegen der eingeschränkten Partizipationsmöglichkeiten. Um die Funktionsfähigkeit der Teams für alle Beteiligten zu sichern, ist es darum wichtig, Kommunikationsstrukturen für die Teams durch entsprechende zeitliche Ressourcen zu schaffen und Regelungen zu finden, die sowohl den Belangen der einzelnen Mitarbeiter/innen als auch des Gesamtteams gerecht werden. Darüber hinaus bedarf es Regelungen des Trägers, die Möglichkeiten und Grenzen von Teilzeitarbeit definieren und hier konkrete Vorgaben zur Orientierung geben.

Bei den am Projekt beteiligten Trägern in Thüringen wird Teilzeitarbeit in der Kindertageseinrichtung, nach den Befragungsergebnissen zu urteilen, anders bewertet. Hier ist sie weitgehend etabliert und wird akzeptiert, wurde das Instrument der Arbeitszeitreduktion doch in den 1990er Jahren zunächst eingesetzt, um Entlassungen und Arbeitslosigkeit zu vermeiden. Seither stellt Teilzeitarbeit in diesem Bundesland quasi das Standard-Angebot der Träger an ihre Fachkräfte in der Kita dar. Allerdings handelt es sich dort ganz überwiegend nicht um die klassische Halbtagsstelle, sondern um vollzeitahe Beschäftigung auf der Basis von Sockelarbeitsverträgen mit 30 oder 32 Wochenstunden.

Aus der Sicht der befragten Personalverantwortlichen dort sind diese Regelungen mit vielen Vorteilen für den Betreuungsbetrieb verbunden: Einerseits verbessert sich die Personalsituation in der Einrichtung, weil die Arbeit auf mehr Mitarbeiter/innen verteilt wird; auch kurzfristige Personalausfälle können durch die bessere Besetzung gut aufgefangen werden. Daneben ergibt sich durch den Einsatz des Instruments die Möglichkeit, auf die unterjährigen Schwankungen im Betreuungs- und damit Personalbedarf einer Kindertageseinrichtung zu reagieren. Im Sinne einer Flexibilitätsreserve können sowohl die saisonalen Schwankungen im Betreuungsbedarf (kontinuierlicher Anstieg der betreuten Kinder im Verlauf des Kindergartenjahres bis zum nächsten Einschulungstermin) bzw. in der Personaldecke (Erkrankungen, Schwangerschaften, Elternzeiten, Fortbildungen) ausgeglichen werden. Auf der Basis eines zusätzlich zum Teilzeitvertrag vereinbarten flexiblen Stundendeputats oder mithilfe einer „Anordnung von Mehrarbeit“ wird dazu je nach Arbeitsanfall und Personalsituation in der Kita die Wochenarbeitszeit von Mitarbeiter/inne/n hoch- und später wieder zurückgefahren. Die Sockelarbeitszeitmodelle führen somit zu mehr personeller Stabilität

und Kontinuität in den Teams und letztlich auch zu mehr Beschäftigungs- und Planungssicherheit für den Träger. Für die Beschäftigten bieten sie einerseits den Vorteil, dass die als belastend empfundene Personalknappheit bei kurzzeitigem Betreuungsmehrbedarf oder durch unvorhergesehene Personalausfälle reduziert wird, ohne dass für diese begrenzten Zeiträume neue Mitarbeiter/innen befristet eingestellt und eingearbeitet werden müssten. Andererseits sind diese Konzepte mit Schwankungen im Einkommen und der persönlich verfügbaren Zeit verbunden.

Teilzeitarbeit ist im Sinne des Teilzeit- und Befristungsgesetzes auch in der Weise zu organisieren, dass sie nicht zu einer Diskriminierung der Teilzeitarbeitenden im Hinblick auf Einsatz- und Aufstiegsmöglichkeiten führt. Mit Blick auf die vor der Familienphase bereits ausgefüllten Positionen fällt im Rahmen der Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung insbesondere bei den Erzieherinnen aus Nordrhein-Westfalen auf, dass ihre Rückkehr in den Beruf mehrheitlich mit einem Abstieg verbunden war. Überwiegend sind sie nun lediglich als Ergänzungs- bzw. Zweitkraft beschäftigt, obwohl sie zuvor mindestens die Gruppenleitungs-, manche sogar (stellvertretende) Leitungsfunktionen innehatten. Dieser Rückschritt erfolgte z. T. auf eigenen Wunsch, weil sie sich aufgrund ihrer familiären Situation den damit verbundenen zeitlichen Flexibilitätserfordernissen nicht gewachsen sahen. Grundsätzlich ist bei den Teilzeitkräften, die eigene Kinder zu versorgen haben, aber durchaus eine Karriereorientierung (Aufstieg oder Spezialisierung) festzustellen. Aufgrund der damit verbundenen Vollzeitarbeit und notwendigen Weiterbildung wird jedoch auch diese Perspektive von mehreren zunächst im Interesse der eigenen Familie zurückgestellt. Teilzeitarbeit in der Kita wirkt damit zusätzlich zu einem bereits erfolgten Rückschritt beim Wiedereinstieg auch mittel- bis langfristig als Karrierebremse – auf nun niedrigerer Position.

Vor dem Hintergrund der Projektergebnisse kann Teilzeitarbeit in der Kita gelingen, wenn zunächst eine systematische Auseinandersetzung mit ihren Wirkungen für den Kinderbetreuungsbetrieb und damit eine umfassende Reflexion über den bisherigen Einsatz des Instruments erfolgt, bei der die eigenen Praxiserfahrungen zusammengetragen und bewertet werden. Auf dieser Basis können grundsätzliche Entscheidungen zur Gestaltung getroffen werden. Dies kann als Aufgabe gezielten Personalmanagements, aber auch als Dienstvereinbarung in Kooperation mit Personalräten und Mitarbeitervertretungen erfolgen (vgl. DGB-Bundesvorstand 2014; Büntgen 2013). Bestandteile eines solchen Teilzeitkonzepts sind neben Gestaltungsoptionen zunächst auch Ziele und Motive für seinen Einsatz. Letztlich gilt es, dem Rechtsanspruch auf Teilzeit gerecht zu werden und dabei die mit dem Instru-

ment verbundenen Chancen zu nutzen sowie mögliche Nachteile zu vermeiden.

Grundsätzliche Aufgabe eines solchen Personalkonzepts ist es, für einen reibungslosen Ablauf zu sorgen und gleichzeitig die unterschiedlichen Interessen aller Beteiligten in eine Balance zu bringen. Dazu gilt es zunächst, den erforderlichen Handlungsrahmen aus Sicht des Trägers zu definieren und im Interesse der betrieblichen Belange zu begrenzen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich letztlich stets das Bedürfnis nach Kontinuität und Stabilität für Betriebe und Mitarbeiter/innen einerseits und die im betrieblichen und privaten Alltag notwendige Flexibilität andererseits gegenüberstehen. Weitere zentrale Elemente eines solchen Konzepts können beispielsweise folgende sein:

- *Wochenarbeitszeitmodelle definieren:* Für die Verteilung der Arbeitszeit auf die Wochentage können unterschiedliche Modelle angeboten werden, die den unterschiedlichen Interessen der Mitarbeiter/innen entsprechen, wie z. B. Zweieinhalb-, Vier-Tage- oder Fünf-Tage-Woche (halbtags) etc. Auch kleine Teilzeiten finden sich in der Praxis etwa als Minijobs für Elternzeitler/innen (6–8 Stunden) für gezielte Aufgaben (Springer, Vertretung, individuelle Förderung oder Ähnliches).
- *Regelungen für eine „gerechte“ Verteilung von Teilzeitstellen über die Einrichtungen:* Verschiedene Formen von Teilzeitarbeit (z. B. klassische Vormittagsstellen) sollten nach nachvollziehbaren Kriterien auf die Einrichtungen verteilt sein, damit sie mit dem Kinderbetreuungsbetrieb verträglich sind – eine Maßnahme übrigens, die bereits häufig Anwendung findet, z. B. indem nur begrenzte Anzahlen von klassischen Vormittagsstellen pro Kita oder nur eine Stellenteilung pro Gruppe vorgesehen werden.
- *Flexibilitätserwartungen des Trägers transparent machen und im Gegenzug Verlässlichkeit und Planbarkeit zusichern:* Auch Teilzeitkräfte identifizieren sich mit dem, was sie tun und tun möchten, um als vollwertige/r Mitarbeiter/in wahrgenommen zu werden. Sie übernehmen gerne bestimmte Aufgaben – etwa saisonale Mehrarbeit oder außerplanmäßige Arbeiten –, wenn sie eigenverantwortlich planbar sind und ins persönliche Zeitraster eingepasst werden können.
- *Arbeitsplatzbeschreibungen für die verschiedenen Teilzeitmodelle entwickeln:* Weniger Bezugskinder und weniger Dokumentationspflichten sind die bislang einzigen üblichen Maßnahmen zur Entlastung von Teilzeitkräften. Sinnvoller erscheint es, anhand einer Arbeitsanfall-Analyse das gesamte Arbeitspensum in der Kita zu definieren und daraus Arbeitsplatzbeschreibungen unter Berücksichtigung der Teilzeitstellen abzuleiten (vgl. [Abschnitt 4.3.2](#)).

- *Partizipation und Austausch durch geeignete Maßnahmen ermöglichen:* Zeitliche Ressourcen für die notwendige Abstimmung im Team können z. B. durch ein Übergabe-Management oder durch mehr Verfügungszeit für Teilzeitkräfte geschaffen werden (vgl. LSJV 2005).
- *Berufliche Fortbildung von Teilzeitkräften fördern:* Erwerbstätige Mütter stellen ihre eigenen beruflichen Interessen oft zugunsten ihrer eigenen Kinder zurück, was mittel- und langfristig mit negativen Folgen für die eigene Motivation, die Qualität und die Identifikation mit der Arbeit (und damit für den gesamten Betrieb) verbunden sein kann. Im Sinne der Intention von Teilzeitarbeit als Instrument der Personalbindung wirkt diese Haltung darum eher kontraproduktiv. Die Förderung der beruflichen Fortentwicklung für Teilzeitkräfte kann in Form von Fachkarrieren, etwa im Sinne einer Spezialisierung oder durch die Entwicklung von Zusatzkompetenzen, erfolgen (vgl. Abschnitt 4.1.3).
- *Modelle für Leitung in Teilzeit entwickeln:* Weibliche Führungskräfte – in der Wirtschaft insgesamt immer noch wenig verbreitet – sind ein besonderes Kennzeichen von Kitas. Zu selten noch wird die Übernahme der Leitungsposition jedoch in Teilzeit gedacht. Geeignete Leitungsmodelle – für große Einrichtungen auch für die Stellvertreter-Position – lassen sich entwickeln, z. B. als Jobsharing-Modelle, als vollzeitnahe Varianten oder als Phasen-Modelle (Vollzeitphase über mehrere Monate im Wechsel mit Teilzeitphasen; vgl. BMFSFJ 2008: 27 ff.).

Diese grundsätzlichen Überlegungen lassen sich am Praxisbeispiel des Teilzeitkonzeptes des Jugendamtes Düsseldorf veranschaulichen.

**Teilzeitkonzept als Bestandteil eines Gesamtkonzeptes zur „Chancengleichheit im Jugendamt“** (Jugendamt Düsseldorf 2011a)

Bestandteil eines Konzeptes zur „Chancengleichheit im Jugendamt“ der Stadt Düsseldorf ist ein Teilzeitkonzept im Rahmen verschiedener Maßnahmen zur „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“. Die „Empfehlungen zur Teilzeit im Jugendamt“ verfolgen das Ziel, einen ordnenden Rahmen zu schaffen. Hiermit soll eine Balance zwischen den betrieblichen Interessen einerseits und andererseits den Wünschen der voll- und teilzeitbeschäftigten Mitarbeiter/innen hergestellt werden. Die angestrebte Überschaubarkeit wird mithilfe von vier Zeitfenstern (vgl. Abbildung 6) und einer Anzahl von organisatorischen Angaben und Regelungen hergestellt.

Abbildung 6

## Zeitfenster für Teilzeit im Düsseldorfer Modell



**Kurze Teilzeit:** (für Mitarbeiter/innen) Spezialaufgaben, auch unter 10 Std. Wochenarbeitszeit

Quelle: Jugendamt Düsseldorf 2011a

Mithilfe der Zeitfenster wird einerseits zwischen horizontaler und vertikaler Teilzeit unterschieden. Nach Absprachen und unter Berücksichtigung betrieblicher Erfordernisse ist eine täglich stattfindende Arbeitszeitreduzierung im Rahmen der unterschiedlich vertraglich vereinbarten Wochenarbeitszeit in Form von Teilzeit „klassisch“ und „pur“ ebenso möglich wie die Umsetzung an einzelnen Wochentagen in Form der „kurzen Woche“ und „Teilzeit plus“.

Die Möglichkeit zur weitgehend individuellen Handhabung und Umsetzung der Zeitfenster führt dazu, dass ca. 80 verschiedene Teilzeitvarianten umgesetzt werden. Zudem erweist sich die „kurze Teilzeit“, bei der die Wochenarbeitszeit auch unter 10 Stunden liegen kann, als sinnvoll, da hiermit bestimmte Aufgabenbereiche, z. B. spezielle Angebote in der Kita, durch Erzieher/innen in der Elternzeit abgedeckt werden, die ihnen die Möglichkeit zur Erwerbsarbeit bieten und sich zudem förderlich auf den Wiedereinstieg auswirken.

Eine weitere Orientierung und ebenso Verbindlichkeit zum Umgang mit Teilzeit wird durch unterschiedliche Regelungen erzielt: Zu den grundsätzlichen Regelungen gehören z.B. Stellenbeschreibungen, die Einbindung in die Kommunikationsstruktur der Einrichtung, Service- und Öffnungszeiten, Nichtbestehen eines Anspruchs auf ausschließliche Tätigkeit am Vormittag und die Notwendigkeit zum Vorhandensein der Bereitschaft zu wechselnden Dienstzeiten.

Regelungen zu Teilzeit in Leitungsfunktion verweisen auf die grundsätzliche Teilbarkeit aller Führungspositionen.

Abteilungsspezifische Regelungen nehmen zudem Bezug auf die Anforderungen der unterschiedlichen Abteilungen und Arbeitsgebiete. Für die Abteilung Kindertageseinrichtungen beziehen sich diese z. B. auf

- Möglichkeit zur Realisierung des Teilzeitwunsches in einer anderen Kita,
- keine Reduzierung des Stundenbudgets der Einrichtung durch Teilzeit,
- zeitnahe Besetzung von Reststunden, die bei der Realisierung eines Teilzeitwunschs nicht mehr abgedeckt sind,
- maximale Erhöhung der Anzahl der Mitarbeiter/innen einer Gruppe durch eine Person,
- Vorgabe zur Zahl der Teilzeitkräfte in einer Einrichtung, die nicht höher sein soll als die der Vollzeitkräfte,
- Grenzen von Teilzeit, z. B. Ausschluss der Gruppenleitung einer Familiengruppe mit vielen unter Dreijährigen,
- Bereitstellung von 0,5 Stunden wöchentlich pro geteilter Vollzeitstelle zur Durchführung von Besprechungen,
- Anleitung von Praktikant/inn/en nur durch Vollzeitkräfte.

Nach einer zweijährigen Pilotphase mit Zustimmung des Personalrates wurde die Umsetzung des Teilzeitprojektes 2011 entschieden. Zur Sensibilisierung der Leitungskräfte erfolgte über mehrere Jahre eine Leitungsschulung zur Dienstplangestaltung. Eine Clearingstelle wurde zur Unterstützung und Lösung strittiger Fälle eingerichtet, die eingeschaltet werden kann, wenn sich keine einvernehmlichen Lösungen finden lassen (vgl. Jugendamt Düsseldorf 2011b).

### 4.3.2 Zeitmanagement und Dienstplangestaltung

Beim Management und im Umgang mit den vorhandenen Zeitressourcen wird es zunehmend wichtiger, Zeitspielräume zu finden und die Personaleinsatzplanung so zu gestalten, dass Kontinuität und Verlässlichkeit für die Bildungsprozesse der Kinder und gleichzeitig ein möglichst großes Maß an Flexibilität für die Abläufe in der Einrichtung gewährleistet werden. Im Folgenden geht es um die Anforderungen an einen Dienstplan, der sich bei der Personaleinsatzplanung an den Aufgaben der Kindertageseinrichtung orientiert und gleichzeitig Flexibilität für die Fachkräfte zulässt (vgl. im Folgenden Klaudy 2015).

Flexible Arbeitszeitkonzepte, wie sie bereits seit längerem in vielen anderen Branchen erfolgreich praktiziert werden, verfolgen grundsätzlich das Ziel, die individuelle Arbeitszeit von der Betriebszeit abzukoppeln, um somit zu einer besseren Auslastung der Zeit- bzw. Betriebskapazitäten zu gelangen (vgl. Olfert 2010: 197 ff.). Bei Beschäftigten tragen sie dazu bei, unterschiedliche Vereinbarkeitsbedarfe, die sich im Lebensverlauf ergeben können, realisieren zu können, und somit über mehr Zeitsouveränität verfügen zu können (vgl. Hoffmann 2015: 25 f.). Den Arbeitgeber kann eine Flexibilisierung dabei unterstützen, neben der Orientierung an vorhersehbaren längerfristigen Bedarfen auch unvorhersehbare Schwankungen und kurzfristige Bedarfsänderungen auffangen zu können. Das Instrument „Arbeitszeitkonto“ kann eine solche Flexibilisierung von Arbeitszeiten unterstützen (vgl. Kirschten 2014: 216 f.). Die Zeitbewirtschaftung flexibler Gestaltungsformen von Arbeitszeit, z. B. Teilzeit, gleitende Arbeitszeit, Vertrauensarbeitszeit und Langzeitmodelle (z. B. Jahresarbeitszeit), erfolgt dabei über die Erfassung von Abweichungen in Form von Mehrarbeitsstunden (transitorische Überstunden), die durch Freizeitausgleich ausgeglichen werden (vgl. Zapf 2012: 10). Derartige Arbeitszeitmodelle eröffnen erweiterte Möglichkeiten für die flexible und bedarfsorientierte Gestaltung von Dienst- und Schichtplänen. Entscheidend dabei ist, dass bei der Gestaltung von Arbeitszeitmodellen ein Gleichgewicht gefunden wird zwischen den Flexibilitätsbedarfen, die sich aus den Aufgaben im jeweiligen Arbeitsfeld ergeben, und den Bedürfnissen der Beschäftigten nach Verlässlichkeit und Work-Life-Balance. Dann kann eine sogenannte Win-Win-Situation, also ein für alle Beteiligten zufriedenstellender Ausgleich der Interessen beim Umgang mit Zeitressourcen, entstehen.

Im Alltag vieler Kindertageseinrichtungen zeigt sich, dass es immer wieder zu personellen Engpässen kommt und ein Wechsel zwischen Zeiten stattfindet, zu denen im Vergleich zur Anwesenheit der Kinder relativ viele Fach-

kräfte anwesend sind, und solchen Zeiten, in denen es zu wenige sind. Wie die Interviews gezeigt haben (vgl. Abschnitt 3.2.2), stellen diese immer wieder auftretenden Belastungsspitzen einen wesentlichen Stressfaktor dar. Um eine gute Bildungsqualität für die Kinder und eine gute Work-Life-Balance für die Fachkräfte zu gewährleisten, liegt die besondere Anforderung für die Personaleinsatzplanung darin, hier eine möglichst gute Passung von Aufgaben und Personal mit der Anzahl der anwesenden Kinder herzustellen und somit zu einer optimalen Nutzung der zur Verfügung stehenden Zeittressourcen beizutragen.

Angesichts dieser Problemwahrnehmung wird bei vielen der befragten Träger versucht, die Teams durch geeignete Maßnahmen zu unterstützen. Häufiger eingesetzte Instrumente zum Umgang mit Personal(bedarfs-)schwankungen sind z. B. Springerpools, die bei Kurzzeit-Erkrankungen oder bis zur Einstellung einer Vertretung genutzt werden. Da viele Träger in den letzten Jahren die Erfahrung gemacht haben, dass es unterjährig schwierig ist, qualifiziertes Personal zu gewinnen, legen einige Personalverantwortliche einen Bewerberpool an, auf den sie kurzfristig zugreifen können, um Personalausfälle möglichst sofort auffangen zu können. Bei einigen anderen Trägern werden zu Beginn des Kindergartenjahres Mitarbeiter/innen „auf Vorrat“ eingestellt, um Ausfälle und Schwankungen im Bedarf im Laufe des Jahres intern ausgleichen zu können.

Wenngleich flexible Arbeitszeiten und Arbeitszeitkonten in der Kita bislang keine üblichen Instrumente sind, zeigte sich jedoch in den Leitungsinterviews, aber auch in einigen Gesprächen mit Personalverantwortlichen, dass sich in der betrieblichen Praxis bereits viele unterschiedliche Ansätze – z. T. in einer Erprobungsphase – finden, allerdings auch mit unterschiedlichem Erfolg. Im Rahmen der Beschäftigtenbefragung berichteten einige Erzieher/innen in der Familienphase, dass sie flexible Arbeitszeiten und eine flexible Arbeitsorganisation nutzen und als gute Unterstützung empfinden (vgl. auch BMFSFJ 2010: 6 ff.). Eine Mitarbeiterin beschrieb sehr positiv ein Monats- und Schichtarbeitszeitmodell mit Zielvorgaben mit vier bis fünf Mitarbeiter/inne/n in der Gruppe, die alle mit ihren Zeiten flexibel umgehen können. So sei es möglich, die zeitlichen Anforderungen der Kita mit den Anforderungen der eigenen Familie in eine Balance zu bringen. Auch ein Jahresarbeitszeitmodell sorge für eine „fast reibungslose Vereinbarkeit“.

In Kindertageseinrichtungen erfolgt die Personaleinsatzplanung mithilfe des Dienstplanes. Dieser hat zunächst die Funktion, die Tätigkeit der Fachkräfte so zu koordinieren, dass für alle erforderlichen Aufgaben zu jedem Zeitpunkt die notwendige Mindestanzahl an pädagogischen Fachkräften zum

Einsatz kommt, dass also weder eine Unter- noch eine Überbesetzung erfolgt. Darüber hinaus soll er durch seine schriftliche Fixierung eine vorausschauende Wirkung herstellen, die wichtig für die weiteren Planungstätigkeiten von Leitung und pädagogischen Fachkräften ist. Die Ausgangsbasis des Dienstplanes stellt die Fachkraft-Kind-Relation dar, die entsprechend des Alters und der Anwesenheit der Kinder in den Landesausführungsgesetzen der Bundesländer unterschiedlich ausfällt (vgl. Viernickel et al. 2013: 21 ff.).

Wenn alle Fachkräfte anwesend sind, ergeben sich bei Einhaltung des vorgeschriebenen Personalschlüssels keine erhöhten Anforderungen. Probleme stellen sich dann ein, wenn bei der Erfassung der Fachkraft-Kind-Relation die anteiligen Fehl- oder Ausfallzeiten der Fachkräfte für Urlaub, Krankheit, Fortbildungstage etc. nicht ausreichend Berücksichtigung finden. Dies kann anhand einer Netto-Arbeitszeitberechnung verdeutlicht werden. Unter der Netto-Arbeitszeit wird die tatsächlich real anfallende Arbeitszeit verstanden, d. h., aus den Brutto-Arbeitszeiten werden die „Ausfallzeiten“ der Mitarbeiter/innen für die Arbeitszeit mit dem Kind herausgerechnet. Hierbei wird von einer Jahresarbeitszeit von 50 Arbeitswochen ausgegangen, da für die gesetzlichen Feiertage im Durchschnitt zwei Wochen von den 52 Wochen abzurechnen sind. Von diesen 50 Wochen sind im Durchschnitt etwa 10 Wochen abzuziehen, in denen die Beschäftigten nicht zur Verfügung stehen – etwa sechs Wochen für Urlaub, zwei Wochen für Krankheit, eine Woche für Fortbildung, eine Woche für Mehrstundenausgleich. Statt 50 Arbeitswochen beträgt die reale jährliche Arbeitszeit also nur 40 Arbeitswochen – 20 Prozent der Jahresarbeitszeit sind somit bei der Planung von vornherein abzuziehen. Diese Zahl multipliziert sich mit der Anzahl der Fachkräfte und führt dazu, dass rein rechnerisch bei fünf Fachkräften (mit insgesamt 50 Wochen Arbeitsausfall) davon auszugehen ist, dass immer eine Fachkraft fehlt.

Wie jede planbare und anspruchsvolle Arbeit erfordert auch die qualitätsorientierte Bildungsarbeit eine angemessene Zeit für eine sorgfältige Vor- und Nachbereitung. Während die Fachkraft-Kind-Relation die Betreuungssituation für die unmittelbare pädagogische Arbeit mit den Kindern beschreibt, berücksichtigt der Personalschlüssel darüber hinaus auch die mittelbare, also pädagogische Arbeitszeit ohne direkten Kontakt mit den Kindern (vgl. Viernickel et al. 2013: 32 ff.). Mittelbare Arbeitszeiten dienen der Vor- und Nachbereitung von Tätigkeiten einer pädagogischen Fachkraft, die zur umfassenden Erfüllung des Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrages von Kindertageseinrichtungen notwendig sind. Dazu gehören Zeiten für

- die Beobachtung und Dokumentation der Entwicklungsverläufe und der Sprachentwicklung von Kindern,

- die Festlegung und Erarbeitung des individuellen Förderbedarfs einzelner Kinder,
- die Tätigkeiten im Sinne der Qualitätsentwicklung und -sicherung, z. B. Qualitätsmanagement und Konzeptionsarbeit,
- die Zusammenarbeit mit Personensorgeberechtigten, Elternbeirat, Träger, Schulen und Einrichtungen der Familienbildung etc.,
- die Anleitung von Praktikant/inn/en, Zusammenarbeit mit den Fachschulen,
- den Austausch mit Fachdiensten wie z. B. Logopäd/inn/en, Ergotherapeut/inn/en und Heilpädagog/inn/en,
- die Dienstbesprechungen,
- die Fachliteratur und Medienvorbereitung und nicht zuletzt
- Reflexion, Besprechung und Auswertung gezielter kollegialer (Team-)Beratungen, Supervision sowie den fachlichen kollegialen Austausch.

Der Anteil der mittelbaren Arbeitszeit von der Gesamtarbeitszeit einer Fachkraft ist in den Bundesländern unterschiedlich geregelt und wird z. B. in prozentualen Anteilen oder Stunden vorgegeben (vgl. Statistisches Bundesamt 2014). Wenn 10 Prozent der Arbeitszeit einer Fachkraft, wie beispielsweise für Nordrhein-Westfalen geregelt, für die mittelbare Arbeitszeit eingeplant werden, ergibt sich zusammen mit einer Ausfallzeit von 20 Prozent eine reale Arbeitszeit mit den Kindern im Umfang von nur 70 Prozent. Ein Dienstplan, der die Ausfallzeiten und mittelbaren Arbeitszeiten nicht berücksichtigt, überschätzt somit die Zeitpotenziale der Fachkräfte. Immer wiederkehrende Personalengpässe, die Zeiten der Über- und Unterbelastung bei den Fachkräften hervorrufen, sind das unausweichliche Resultat.

Neben der real zur Verfügung stehenden Arbeitszeit ist für einen optimalen Personaleinsatzplan die genaue Kenntnis über den tatsächlich erforderlichen Betreuungsbedarf (Länge der Öffnungszeiten und anwesende Kinder) notwendig. Die Bewertung setzt eine Analyse des Ist-Zustandes voraus, um hier eine Abstimmung der Anwesenheit der Kinder mit dem Personaleinsatz vorzunehmen. Durch eine Nutzerfrequenzanalyse werden die Bring- und Abholzeiten der Kinder mit dem Ziel dokumentiert, verlässliche Angaben darüber zu erhalten, an welchen Tagen und zu welchen Zeiten wie viele Kinder anwesend sind. Die Nutzerfrequenzanalyse verfolgt das Ziel,

- die Öffnungszeitenbedarfe besser einschätzen zu können,
- Zeit- bzw. Qualitätsreserven zu ermitteln und
- Verbesserungshinweise zu Öffnungszeiten und Arbeitsorganisation zu erhalten.

Nach der Auswertung liegen als Ergebnis genaue Angaben zum Verhältnis von Gruppenstärke und Personaleinsatz vor. Die zeitlichen Verläufe und Gruppenzusammensetzungen werden exakt abgebildet, so dass sie für eine Überprüfung oder Optimierung zur Gestaltung der an den konkreten Bedarf angelehnten Öffnungszeiten sowie für eine bedarfsgerechte Personaleinsatzplanung genutzt werden können. Da sich die familiären Bedarfe hinsichtlich der Betreuungszeiten ändern können, empfiehlt es sich, das Verfahren in regelmäßigen Abständen zu wiederholen.

Neben der Anwesenheit der Kinder bilden die Aufgaben den Rahmen für die Gestaltung des Dienstplans. In vielen Kindertageseinrichtungen erfolgt die Arbeitsorganisation anhand der zur Verfügung stehenden Personenzahl. Die Orientierung an den Aufgaben zielt demgegenüber auf einen bedarfsorientierten Personaleinsatz ab, wobei die zu erfüllenden Aufgaben und deren zeitlicher Erfüllungsbedarf ermittelt und ins Verhältnis zueinander gebracht werden müssen. Dazu werden alle regelmäßigen und einmal zu verrichtenden Tätigkeiten neben den Betreuungszeiten (mit festgeschriebenem Personal-Kind-Schlüssel) in Form einer Bestandsaufnahme gesammelt und einer kritischen Prüfung unterzogen. Die Aufgaben werden hinsichtlich ihrer Notwendigkeit und ihres Zeitaufwandes bewertet. Am Beispiel des Frühdienstes können unter anderem folgende Fragen geklärt und im Team neu und verbindlich geregelt werden:

- Zu welcher Zeit müssen welche Tätigkeit verrichtet werden, die z. B. der Vorbereitung von Tagesroutinen wie Öffnung und Schließung der Gruppen oder Einrichtung, Vorbereitung von Mahlzeiten etc. dienen?
- Wie wichtig sind die unterschiedlichen Aufgaben? Welche Priorität haben sie?
- Wer verrichtet welche Tätigkeiten wo, wann und in welcher Zeit?

Durch eine kritische Betrachtung dieser Art können „liebgewonnene Gewohnheiten“ identifiziert und auf ihre Sinnhaftigkeit hin hinterfragt werden. So können „Zeitfresser“ ebenso gefunden werden wie Tätigkeiten und Situationen, die zu bestimmten Zeiten den Einsatz von mehr Personal erfordern. Demgegenüber stehen aber auch solche Tätigkeiten und Situationen, die zwar Zeit beanspruchen, dafür aber das gute Arbeitsklima stärken und den Teamzusammenhalt fördern, und für die deshalb zeitliche Ressourcen bereitgestellt werden sollten. Die Ergebnisse einer solchen Analyse können auch dazu dienen, dass bestimmten Diensten auch bestimmte Aufgaben zugeschrieben werden. Am Beispiel des Frühdienstes könnte so geklärt werden, welche Tätigkeiten in der Zeit von Öffnung der Kita bis zum Eintreffen

des nächsten Dienstes zu verrichten sind und wie sich die Aufgaben aufteilen.

Besonders in „offen“ und „teiloffen“ arbeitenden Kindertageseinrichtungen erfolgt eine gemeinsame Orientierung der Mitarbeiter/innen auf alle Kinder. Fachkräfte in Einrichtungen, die nach dem „Gruppenprinzip“ arbeiten, haben nicht selten nur ihre Gruppe mit ihren Kindern im Blick. Eine Flexibilisierung der Dienstpläne erfordert jedoch den Blick über die Gruppe hinaus und die kritische Überprüfung des teilweise noch vorherrschenden Prinzips in Kindertageseinrichtungen „Ich und du und unsere Kinder“. Mehr Flexibilität wird möglich, wenn sich mehrere Fachkräfte für mehrere Kinder verantwortlich fühlen. Darüber hinaus haben z. B. feste Zuständigkeiten von vier Fachkräften für zwei Gruppen zur Folge, dass Kinder auch das Personal aus der anderen Gruppe kennen, wodurch eine Vertretung erleichtert wird. Die Orientierung an den Aufgaben und Verlagerung von Zuständigkeiten über die Gruppengrenzen hinaus sind weitere wesentliche Voraussetzungen für die Umsetzung von flexiblen Arbeitszeiten.

Möglichkeiten der Umsetzung bieten sich z. B. in der Form an, dass die vertraglich vereinbarten Wochenarbeitszeiten über einen längeren Zeitraum von den tatsächlich geleisteten Arbeitszeiten entkoppelt werden. Dazu wird ein Arbeitszeitkorridor als Rahmen festgelegt, der vorgibt, in welchem Zeitraum die abzuleistende Arbeitszeit erfüllt sein muss, z. B. monatlich oder jährlich. Die individuelle Arbeitszeit wird dann in Form von individuellen Arbeitszeitkonten erfasst. Die Führung eines solchen Zeitkontos erfolgt durch die Fachkräfte selbst, das Controlling durch die Leitung. Der Einsatz dieses Instruments und die zusätzlich erforderlichen Regelungen werden grundsätzlich in Abstimmung mit dem Träger und der Personalvertretung vereinbart. Ein Beispiel für eine solche dezentralisierte Dienstplangestaltung findet sich im Kasten.

#### **Das Monats-Arbeitszeitmodell im Reggio-Kinderhaus Gotha** (Smudel 2015)

Das Reggio-Kinderhaus in Gotha ist eine kommunale Kita mit 200 Plätzen für ein- bis sechsjährige Kinder. Jeweils zwei Gruppen mit insgesamt 36 Kindern bilden einen „Mini-Kindergarten“, für den ein Klein-Team von Erzieher/inne/n zuständig ist. Dieses Klein-Team stimmt seine Dienstzeiten zunächst intern und bei Bedarf auch gruppenübergreifend ab; die Kita-Leitung greift nur bei Unterstützungs-

bedarf ein. Da das Klein-Team den besten Überblick über die Anwesenheitszeiten „seiner“ Kinder hat, kann unkompliziert auf Schwankungen in der Auslastung reagiert werden.

Die geleistete Arbeitszeit wird in individuellen Arbeitszeitkonten erfasst. Ein Über- bzw. Unterschreiten der vereinbarten regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit ist möglich, wobei maximal 24 Stunden als Plus- oder Minusstunden in den Folgemonat übernommen werden dürfen. Bei höheren Stundenkontingenten (max. 40 Stunden) ist die Zustimmung der Kita-Leitung erforderlich. Bei einem entsprechend hohen Arbeitszeitguthaben besteht die Möglichkeit einer stundenweisen oder ganztägigen Freistellung (für maximal drei freie Tage im Monat, auch in Verbindung mit Urlaub). Im Vorgriff auf künftige Plusstunden können ebenfalls maximal drei freie Tage genommen werden.

Bei den Erzieher/inne/n setzt dieses Modell Flexibilität und Eigenverantwortlichkeit und die Bereitschaft sowohl zur Mehrarbeit als auch zum Überstundenabbau voraus. Die Kita-Leitung wird durch die Dezentralisierung entlastet, die Mitarbeiter/innen können in Abstimmung mit dem Team private Belange berücksichtigen.

Ausgangspunkt für die Gesamtplanung sollte die reale Arbeitszeit für jede/n Mitarbeiter/in sein. Nach erfolgter Aufgabenorientierung kann dann mit Berücksichtigung der jeweiligen kinderfreien Arbeitszeiten zur Vor- und Nachbereitung ein Basisdienstplan erstellt werden. Die reale Umsetzung geschieht dezentral durch die Mitarbeiter/innen. Abweichungen von der tatsächlichen Arbeitszeit und/oder Aufgabenerledigung durch dienstliche oder private Bedarfsänderungen werden in den individuellen Arbeitszeitkonten erfasst. Bei Bedarf kann im Abgleich mit privaten Zeiten eine wöchentliche Mehrarbeit (Plus-Stunden) erfolgen, oder bei weniger Arbeitsanfall können „Reservezeiten“ (Minus-Stunden) entstehen, von Zeiten also, die zunächst privat genutzt werden und erst später z. B. bei Personalengpässen eingebracht werden. Die individuell vereinbarte Wochenarbeitszeit bleibt davon unberührt und wird in dem vereinbarten Zeitkorridor erreicht. In der Praxis von Kindertageseinrichtungen werden flexible Arbeitszeiten in unterschiedlichen Modellen eingesetzt:

- Kleine Lösungen durch „Depotstunden“ oder „Stundenkontingentmodelle“, die meist im Umfang bis zu monatlichen 10 Plus- und 10 Minus-

Stunden umgesetzt werden, dienen der Personalsicherung bei unvorhersehbarem Bedarf, Elternabenden, Aktionen etc., um Mehrarbeitsstunden entgegenzuwirken.

- Möglichkeiten der monatlichen Übertragung von 25 Plus- und 25 Minus-Stunden erfassen einen größeren Flexibilisierungsumfang für Mitarbeiter/innen und bilden eine höhere Zeitreserve bei Personalengpässen ab.
- Jahresarbeitszeitmodelle haben den Vorteil, dass sie saisonale und jahreszeitliche Personal(bedarfs)schwankungen, die sich z. B. durch Ferienzeiten, Brückentage sowie Eingewöhnung zu Beginn eines Kita-Jahres ergeben, in der Personaleinsatzplanung berücksichtigen können.

Bei der Umsetzung muss das Ausmaß der Entkopplung der wöchentlichen Arbeitszeit vom vertraglich vereinbarten Volumen geprüft werden. Je höher die Zeitanteile sind, mit denen das vertraglich vereinbarte Volumen in einem Zeitraum unter- oder überschritten werden kann, desto kritischer muss geprüft werden, wo die Flexibilitätsgrenzen im Hinblick auf die Work-Life-Balance der Beschäftigten liegen. Je größer die Zeiträume geplant werden, umso wichtiger wird das Zusammenspiel zwischen Träger und Personalvertretung in Form der Erstellung einer Dienstvereinbarung zur rechtlichen Absicherung der Arbeitszeitkonten. Letzteres ist vor allem dann relevant, wenn man sich für Lösungen entscheidet, die über mehrere Jahre reichen. Angesichts dessen, dass Schwankungen im Personalbedarf der Kitas vor allem im Verlauf eines Kita-Jahres auftreten, dürften mehrjährige Lösungen jedoch in der Praxis von geringer Relevanz sein.

Bei aller Flexibilisierung und Optimierung des Personaleinsatzes muss berücksichtigt werden, dass sich nicht immer alle Personalengpässe durch flexible Dienstpläne beseitigen lassen. Grundsätzlich sind bei personellen Ausfällen zum einen die gesetzlich vorgegebenen Mindestbesetzungen zu beachten, die sich am Wohl des Kindes orientieren; zum anderen ist zu berücksichtigen, dass das vorhandene Personal nicht unzumutbar belastet werden darf. Träger und Führungskräfte tragen hier Verantwortung und sollten Notfallpläne bzw. Leitfäden zum Umgang mit Personalengpässen entwickeln und bereitstellen, die Angaben zur Vorbeugung und zur Bewältigung des Personalnotstandes regeln. Sie haben den Vorteil, dass der Umgang mit unvorhergesehenen Personalausfällen auch in Abwesenheit der Leitung und für alle verbindlich geregelt ist: Alle notwendigen Maßnahmen können zu jeder Zeit schnell eingeleitet werden.

Verbunden damit sollten die Organisation und der Einsatzzeitpunkt von

Vertretungskräften durch den Träger geregelt sein. Gängige Beispiele aus der Praxis zur Vorbeugung von Personalengpässen sind:

- Aufstockung von Teilzeitverträgen;
- Einrichtung eines Springer-/Vertretungspools zur Aushilfe, der z. B. aus ehemaligen Beschäftigten oder Beschäftigten aus Nachbareinrichtungen besteht;
- Kontaktpflege zu (späteren) Berufsrückkehrer/inne/n während der Familienzeit.

Darüber hinaus sind Regelungen sinnvoll, die genau festlegen, ab welchem Personalbestand in der Einrichtung z. B. Angebotsveränderungen und Gruppenzusammenlegungen zu erfolgen haben.

Die Einführung von flexiblen Dienstplänen verfolgt zum einen über eine Bedarfsorientierung und Optimierung von Abläufen das Ziel einer Effizienz- und Effektivitätssteigerung im Umgang mit den zur Verfügung stehenden Zeitressourcen. Gleichzeitig leisten sie einen großen Beitrag für das Ziel der Mitarbeiterorientierung, können sie doch grundsätzlich auch zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bei den beschäftigten Erzieher/inne/n beitragen. Die Erarbeitung und erfolgreiche Umsetzung eines solchen Modells können jedoch nur dann gelingen, wenn ein Konsens zwischen Träger und im Team hergestellt wird und die notwendigen Veränderungen in einem gemeinsamen Entwicklungsprozess mit allen Beteiligten erfolgen. So trägt die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen in entscheidendem Maße zur Qualität der Dienstleistung bei und ihre Beteiligung erhöht die Bereitschaft für Veränderungsprozesse.

### **4.3.3 Familienunterstützende Maßnahmen**

Für die Mitarbeiter/innen, die eigene Kinder versorgen oder eigene Angehörige pflegen, erweist es sich oft als sinnvoll und notwendig, geeignete Maßnahmen bereitzustellen und die Beschäftigten bei ihrem Bemühen um eine gelingende Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege zu unterstützen. So können sie – im betrieblichen wie im eigenen beruflichen Interesse – ihren persönlichen Handlungsspielraum erweitern (vgl. DIHK/BMFSEJ 2015: 31 ff.).

Zusätzlich zum Angebot an flexiblen Arbeitszeiten übernehmen Unternehmen immer häufiger Beratungs- und Vermittlungsfunktionen – vielfach in Zusammenarbeit mit darauf spezialisierten Dienstleistern – oder halten eigene, auf die spezifischen Bedürfnisse der eigenen Mitarbeiter/innen und des

Unternehmens angepasste Betreuungsangebote vor. Der Handlungsspielraum flexibler Arbeitszeitmodelle lässt sich von berufstätigen Müttern nämlich erst dann ausschöpfen, wenn gleichzeitig bedarfsgerechte und flexible Kinderbetreuungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen (vgl. Esch et al. 2005: 79 ff.) – so, wie es einige privat-gewerbliche Anbieter seit vielen Jahren sowohl für ihre Kund/inn/en als auch für ihre Beschäftigten erfolgreich praktizieren. Im Bereich einer solchen unternehmensnahen Kindertagesbetreuung für Beschäftigte mit eigenen Kindern sind vor allem Angebote der Notfallbetreuung, betriebliche Kindertageseinrichtungen und die Nutzung von Belegplätzen in Kindertageseinrichtungen zu nennen (vgl. dazu z. B. Kirschten 2014: 222 ff.).

Der Bedarf an solchen zusätzlichen Maßnahmen auch bei Trägern von Kindertageseinrichtungen wurde im Projekt KONTI offenkundig: Häufig wird von Beschäftigten, Leitungen und Personalverantwortlichen darüber berichtet, dass von den Teilzeit-Mitarbeiterinnen wegen der starren Öffnungszeiten von Schule und Kita z. B. Früh- oder Spätdienste nicht wahrgenommen werden können. Auch Abend- und Wochenendveranstaltungen und die Ferienzeiten der eigenen Kinder sind ein typisches Problem. Von den befragten Erzieher/inne/n wird darauf hingewiesen, dass es für sie besonders wichtig sei, dass die eigene Kinderbetreuung gut funktioniere; nur dann sei der Kopf frei für die Arbeit. Entsprechende Probleme werden als Belastung wahrgenommen. Auch wird darüber berichtet, dass die Erzieher/innen bei Erkrankung des eigenen Kindes oder bei regelmäßigen Arztterminen auf das Verständnis der Leitung angewiesen seien. Besonders dankbar sind diese Mitarbeiterinnen, wenn Kinderbetreuungsmöglichkeiten beim eigenen Träger verfügbar sind oder das Kind in besonderen Situationen auch schon mal in die eigene Einrichtung mitgenommen werden kann.

Grundsätzlich unterscheiden sich damit die Anforderungen an die Gestaltung derartiger Angebote für die beschäftigten Erzieher/innen nicht von denjenigen Anforderungen in anderen Branchen. Träger von Kindertageseinrichtungen verfügen jedoch aufgrund ihres eigenen Betreuungsangebotes im Vergleich über einige zusätzliche Möglichkeiten, um ihre Mitarbeiter/innen bei der Wahrnehmung ihrer familiären Pflichten zu unterstützen.

Bei einigen der befragten Träger wird dieses zusätzliche Potenzial entsprechend genutzt. So stellen viele Träger ihren Mitarbeiter/inne/n Betreuungsplätze für deren Kinder zur Verfügung. Um Rollenkonflikte zu verhindern, geschieht dies vorzugsweise nicht in der Einrichtung, in der die betroffenen Beschäftigten selbst arbeiten, sondern in anderen Einrichtungen des Trägers. Bei einigen anderen Trägern wird es den Mitarbeiter/inne/n – oft auf infor-

mellem Weg – ermöglicht, ihre eigenen Kinder in besonderen Situationen oder zu Randzeiten, etwa zum Frühdienst, mit in die Einrichtung zu bringen.

Darüber hinausgehende Angebote unternehmensnaher Kinderbetreuung außerhalb der klassischen Öffnungszeiten von Tageseinrichtung und Schule, die auf die spezifischen Arbeitsbedingungen und die betrieblichen Arbeitszeiterfordernisse der Mitarbeiter/innen zugeschnitten sind (vgl. DIHK/BMFSEJ 2015: 53 ff.), finden sich jedoch bei Trägern von Kindertagesbetreuung nur sehr selten, obwohl gerade hier ein großer Bedarf zu sehen ist: Wer lange Öffnungszeiten abdecken und im Schichtdienst arbeiten muss, kann seine Kinder mit dem traditionellen Angebot nicht vollständig betreuen lassen und benötigt hier zusätzliche Unterstützung. Im Rahmen des Projektes KONTI wurde jedoch nur bei einem (privaten) Träger eine Backup-Betreuung vorgefunden. Ein kommunaler Träger bietet in jedem Stadtteil eine Randzeitenbetreuung an, die auch seinen eigenen Mitarbeiter/inne/n zur Verfügung steht. In beiden Fällen empfinden es die Befragten als große Hilfe, dass sie bei Bedarf darauf zugreifen können. Zielführend ist es darum, trägerspezifische Betreuungsangebote für die Kinder der eigenen Mitarbeiter/innen – dabei insbesondere auch für Schulkinder bis zu etwa zwölf oder vierzehn Jahren – zu entwickeln, damit die als Erzieherinnen beschäftigten Mütter keine Sonderbehandlung bei der Bewältigung ihres Berufsalltags benötigen (vgl. IAQ 2011): mit Betreuungsmöglichkeiten zu Randzeiten, am Wochenende und für die (Schul-)Ferienzeiten.

Das Thema der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf ist (zurzeit noch) „in der Praxis von geringer Relevanz“ (Kümmerling/Bäcker 2012: 328). Das Bewusstsein für die Problematik ist zwar teilweise vorhanden, aber es gibt bislang nur wenige spezifische Maßnahmen, die sich explizit auf die Unterstützung bei diesem Vereinbarkeitsbedarf beziehen. Dazu gehören z. B. Beratungs- und Informationsservices von Betrieben, Reduzierung von Arbeitszeiten und vor allem informelle Regelungen, die Rücksicht auf die Nichtvorhersehbarkeit von Pflegesituationen nehmen (vgl. Kümmerling/Bäcker 2012: 327). Auch das bestätigte sich im Projekt KONTI: Beispielsweise werden von einzelnen der befragten Träger, die neben der Kindertagesbetreuung noch weitere soziale Dienstleistungen anbieten, diese Potenziale auch für eigene Mitarbeiter/innen genutzt, indem etwa trägereigene Pflegedienstleistungen vermittelt werden.

Ein weiterer der befragten privaten Träger hat sich darauf eingestellt, dass Work-Life-Balance mit individuell sehr unterschiedlichen Anforderungen und Problemlagen verbunden ist und die Angebote an familienunterstützenden Dienstleistungen dementsprechend vielfältig sein müssen. Er stellt des-

halb für seine Beschäftigten nicht nur sein komplettes Spektrum an flexiblen Angeboten der Kindertagesbetreuung bereit, sondern hat darüber hinaus eine „Mitarbeiter-Agentur“ gegründet, die Beratungs- und Unterstützungsangebote für die Beschäftigten bündelt und individuelle Lösungen vermittelt.

### **Die Mitarbeiter-Agentur als Ansprechpartner der Beschäftigten** (Kirstein/Waimann 2015)

Die Kinderhaus Rasselbande gGmbH hat sich zum Ziel gesetzt, ihren Mitarbeiter/innen ganzheitlich bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zur Seite zu stehen. Entstanden ist daraus die KIRA-Mitarbeiter-Agentur, die zu allen Fragestellungen auf Wunsch anonym berät, ganz konkret und individuell Lösungsstrategien entwickelt und bei der Umsetzung unterstützt. Alle Mitarbeiter/innen können sich telefonisch oder per E-Mail an die KIRA-Ansprechpartner/innen wenden und ihre Anliegen vorbringen. Auch die Vereinbarung von persönlichen Terminen, zu denen auch betroffene Angehörige mitgebracht werden können, ist jederzeit möglich. Die Fragestellungen, die die Mitarbeiter-Agentur erreichen, sind vielfältig. Im Folgenden ein paar Beispiele:

- Die Großmutter von Mitarbeiterin Kathrin S.<sup>21</sup> ist seit einigen Jahren verwitwet und lebte bisher allein in ihrer Wohnung. Der Gesundheitszustand der 87-jährigen Dame hat in den letzten Monaten stark nachgelassen, so dass sie nicht mehr allein bleiben kann. Kathrin S. und ihre Familie möchten ihre Großmutter aber nicht in einem Pflegeheim unterbringen. Die Mitarbeiter-Agentur unterstützt Kathrin S. bei der Beantragung einer Pflegestufe und recherchiert Unterstützungsangebote am Wohnort der Großmutter. Schließlich gelingt es der Mitarbeiter-Agentur, für die Großmutter eine Pflegekraft zu organisieren, die in den Haushalt mit einzieht.
- Mitarbeiter Ralf D. und seine Frau haben vor ein paar Monaten Zwillinge bekommen und ihre aktuelle Wohnung platzt aus allen Nähten. Sie würden gern eine größere Wohnung in einem anderen Stadtteil mieten, kommen aber nicht dazu, sich darum zu

---

21 Alle Namen sind geändert.

kümmern. Die Mitarbeiter-Agentur trifft sich mit Familie D. und nimmt die Wünsche auf, recherchiert Wohnungsangebote und legt sie der Familie vor. Nachdem Ralf D. und seine Frau die Favoriten ausgewählt haben, vereinbart die Mitarbeiter-Agentur Besichtigungstermine für die Familie. Die Betreuung der Zwillinge übernimmt in der Zeit die Kinderhaus Rasselbande gGmbH.

- Die Tochter von Mitarbeiterin Sonja D. hat zunehmend Probleme im Französisch-Unterricht und benötigt Nachhilfe. Da Sonja D. mit klassischen Nachhilfe-Anbietern keine guten Erfahrungen gemacht hat, wünscht sie sich für ihre Tochter eine Einzelbetreuung zu Hause. Die Mitarbeiter-Agentur macht Aushänge an Universitäten im näheren Umfeld, sortiert Bewerbungen vor und führt erste Gespräche mit den Bewerber/inne/n. Schließlich stellt sie Sonja D. drei potenzielle Nachhilfelehrer/innen vor. Frau D. stellt eine junge Frau auf Minijob-Basis bei sich an und die Noten ihrer Tochter verbessern sich deutlich.
- Der Vater von Mitarbeiter Jörn K. ist plötzlich verstorben. Seine Mutter kommt mit der Situation nicht zurecht und zieht sich von ihrem Sohn zurück. Er weiß nicht, wie es ihm gelingen kann, dass sie wieder am Leben teilnimmt. Die Mitarbeiter-Agentur findet für die Mutter von Jörn K. eine Trauergruppe, in der sie einen Kreis von gleichaltrigen Frauen findet, die ihr eine neue Perspektive geben.

Ergänzt wird das Beratungsangebot durch „KIRA-Vor Ort“-Termine, die dreimal im Jahr in den Einrichtungen der Kinderhaus Rasselbande gGmbH stattfinden. Zu diesen Terminen bringen die Ansprechpartnerinnen ein spezielles Thema mit, z. B. Vorsorgevollmacht und Patientenverfügung, das neue ElterngeldPlus oder Ferienbetreuungsangebote vor Ort.

#### 4.4 Fazit: Perspektiven für die Personalwirtschaft in Kindertageseinrichtungen

Wenn das Personalmanagement für Kindertageseinrichtungen nachhaltig sein soll, muss es verstärkt an den Bedürfnissen und Anforderungen der Mitarbeiter/innen orientiert sein. Daher muss von den in den Beschäftigtenbefragungen zutage getretenen Befunden zu deren Motivationsstrukturen, Wünschen und Schwierigkeiten ausgegangen werden. So ist z.B. bei den Mitarbeiter/inne/n ein hohes Maß an intrinsischer Motivation und an inhaltlicher Identifikation mit ihrem Beruf und ihrer Tätigkeit vorzufinden. Die Beanspruchungen durch die berufliche Tätigkeit werden vor allem dann als zu hoch empfunden, wenn Rahmenbedingungen dazu führen, dass die Arbeit nicht in der selbst gewünschten Qualität erledigt werden kann. Schwankungen im Personalbedarf einerseits und im Personalbestand andererseits stellen dabei ein zentrales Problem dar, so dass dem Personaleinsatz und insbesondere dem Zeitmanagement eine besondere Bedeutung zukommt.

Ressourcen zum Umgang mit Belastungen ergeben sich für die Mitarbeiter/innen vor allem aus der Arbeit im Team und der Möglichkeit, ihre inhaltlichen Kompetenzen einsetzen und weiterentwickeln zu können. Der hohe Stellenwert, den die Beschäftigten sowohl einem guten Teamklima als auch den Inhalten ihrer Arbeit beimessen, bedeutet auch, dass sie es als besonders belastend erleben, wenn es Konflikte im Team gibt oder die eigenen Ansprüche an die inhaltliche Arbeit nicht hinreichend erfüllt werden können.

Eine nachhaltige Personalwirtschaft umfasst vor diesem Hintergrund unterschiedliche Handlungsfelder, die miteinander verzahnt und unter dem Gesichtspunkt der Lebensphasenorientierung betrachtet werden müssen. Bezogen auf die in diesem Band diskutierten Handlungsfelder zeigt sich, dass die Lebensphasenorientierung als „roter Faden“ in allen Elementen der Personalwirtschaft zu berücksichtigen ist:

In der Personalplanung geht es um eine systematische Analyse der Altersstruktur, um quantitative und qualitative Anforderungen an die Sicherung der Nachfolge beim Ausscheiden von Beschäftigten ableiten zu können. Die Personalentwicklung zielt darauf ab, für Mitarbeiter/innen in unterschiedlichen Lebensphasen geeignete Angebote bereitzuhalten. Die Gestaltung von Karrierepfaden ist dabei in doppeltem Sinne von Bedeutung – hier geht es sowohl um Aufstiegsmöglichkeiten, die für jüngere Beschäftigte einen Anreiz bilden, im Arbeitsfeld zu bleiben und sich dort inhaltlich weiterentwickeln zu können, als auch um Lösungen für ältere Beschäftigte, damit sie sowohl ihr Erfahrungswissen einbringen als auch gesundheitliche Belastungen redu-

zieren können. Eine leistungsorientierte Vergütung kann bei einer entsprechend geeigneten Ausgestaltung ein begleitendes Instrument für die Implementierung von Karrierepfaden darstellen.

Bei der Personalführung und der Teamentwicklung ist zu berücksichtigen, dass Teams heterogen strukturiert sind und die Altersmischung, die im Hinblick auf eine kontinuierliche Sicherung des Personalbestandes wünschenswert ist, auch Herausforderungen mit sich bringt. Um die Zusammenarbeit zwischen jüngeren und älteren Mitarbeiter/inne/n produktiv zu gestalten und allen die Möglichkeit zu geben, ihre spezifischen Kompetenzen für das Team nutzbar zu machen, müssen Konflikte erkannt und gelöst sowie eine Kultur der wechselseitigen Wertschätzung aufgebaut werden. Der Teamentwicklung kommt somit eine hohe Bedeutung zu. Gesundheitsförderung darf sich nicht auf die Schaffung von Bedingungen für „altersgerechtes“ Arbeiten beschränken, sondern muss lebensphasenbegleitend und präventiv angelegt sein und von Anfang an die Resilienz fördern. Die Verknüpfung von Teamentwicklung und präventiv angelegter Gesundheitsförderung stellt daher einen Schlüsselfaktor für eine zukunftsorientierte Personalwirtschaft dar.

Ein Arbeitszeitmanagement kann in der Weise gestaltet werden, dass es einen Beitrag dazu leistet, die in unterschiedlichen Lebensphasen wechselnden zeitlichen Bedürfnisse der Beschäftigten im Sinne einer Work-Life-Balance mit den betrieblichen Anforderungen für eine qualitativ hochwertige Kindertagesbetreuung weitgehend in Einklang zu bringen. Wenn das Arbeitszeitmanagement nachhaltig sein soll, muss es darauf ausgerichtet sein, dass für die Erledigung der erforderlichen Aufgaben immer eine angemessene Personalausstattung bereitsteht. Dazu gehören zum einen Arbeitszeitmodelle, die individuelle Teilzeitlösungen ermöglichen und gleichzeitig den Bedarf in den Einrichtungen an Kontinuität, Aufgabenverteilung und Zeit für Abstimmung im Team einbeziehen. Zum anderen muss die Dienstplangestaltung so geregelt werden, dass sie die notwendige Flexibilität im Personaleinsatz, verlässliche Planbarkeit für die Beschäftigten und Partizipation verbindet. Betriebliche Unterstützungsangebote für unterschiedliche familiäre Lebenslagen der Mitarbeiter/innen können einen ergänzenden Beitrag zur Verbesserung der Work-Life-Balance im Sinne einer familienorientierten Personalpolitik leisten und damit die Personalbindung zusätzlich fördern.

Bei der Einführung und Optimierung von personalwirtschaftlichen Konzepten für Kindertageseinrichtungen ist die dezentrale Struktur in der Kindertagesbetreuung zu beachten. Der Träger ist hier für die Setzung der Rahmenbedingungen zuständig, die Umsetzung im Alltag erfolgt „vor Ort“

in den einzelnen Einrichtungen. Dabei kommt der Einrichtungsleitung und Führung der Einrichtung insgesamt eine hohe Bedeutung zu. Grundsätzlich wichtig ist dabei, passende trägerinterne Lösungen zu entwickeln, die dazu beitragen können, konstruktiv mit (möglichen) Spannungsfeldern zwischen den Steuerungsleistungen des Trägers und der Umsetzungsautonomie in den einzelnen Einrichtungen umzugehen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Rahmenbedingungen, die für den Betrieb einer Einrichtung nötig sind, kritisch hinterfragt und optimiert werden sollten. Dieser Prozess sollte im Zusammenspiel von Träger, Leitung und Mitarbeiter/inne/n erfolgen, um bei der Entwicklung von nachhaltigen Lösungen die Interessen aller Beteiligten zu berücksichtigen. Ein Vorgehen in diesem Sinne hat die Konkretisierung und Sicherung der Qualität von Bildung, Erziehung und Betreuung in der Kindertageseinrichtung zum Ziel und unterstützt in gleicher Weise auch die Personal- und Teamentwicklung. Damit werden sowohl eine zukunftsorientierte Entwicklung der Personalwirtschaft in Kindertageseinrichtungen als auch die Umsetzung künftiger Qualitätsanforderungen gefördert.

# LITERATUR

- Altermann, A./Holmgaard, M./Klaudy, E. K./Stöbe-Blossey, S., 2015:** Kindheitspädagoginnen und -pädagogen im Kita-Team. Neue Qualifikationsprofile in der Kindertagesbetreuung. Eine Studie der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogischer Fachkräfte. WiFF Studie, Band 25. München.
- Anders, Y./Roßbach, H.-G., 2014:** Empirische Bildungsforschung zu den Auswirkungen frühkindlicher, institutioneller Bildung: Internationale und nationale Ergebnisse. In: Braches, R./Sünker, H./Röhner, C. (Hg.): Handbuch Frühe Kindheit. Leverkusen: 225–350.
- Anxo, D./Bosch, G./Rubery, J. (Hg.), 2010:** The Welfare State and Life Transitions: A European Perspective. Cheltenham [u. a.].
- AK DQR (Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen), 2011:** Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen. Verabschiedet vom Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen (AK DQR) am 22. März 2011. Online unter: [www.dqr.de/media/content/Der\\_Deutsche\\_Qualifikationsrahmen\\_fue\\_lebenslanges\\_Lernen.pdf](http://www.dqr.de/media/content/Der_Deutsche_Qualifikationsrahmen_fue_lebenslanges_Lernen.pdf) (Download am 18.04.2016).
- Autorengruppe Fachkräftebarometer, 2014:** Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2014. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. München.
- Balz, H.-J./Spieß, E., 2009:** Kooperation in sozialen Organisationen. Grundlagen und Instrumente der Teamarbeit. Ein Lehrbuch. Stuttgart.
- Beck, D., 2011:** Zeitgemäße Gesundheitspolitik in Klein- und Kleinbetrieben: Hemmende und fördernde Bedingungen. Berlin.
- 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/Pruemper/instrumente/KFZA-BGW-DAK-StressMonitoring\\_UEBERBLICK.pdf](http://people.f3.htw-berlin.de/Professoren/Pruemper/instrumente/KFZA-BGW-DAK-StressMonitoring_UEBERBLICK.pdf) (Download am 18.04.2016).
- Birker, K., 2000:** Betriebliche Kommunikation. Berlin.
- BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales), 2011:** Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (Teilzeit- und Befristungsgesetz – TzBfG). Berlin.
- BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (Hg.), 2010:** Demografischer Wandel – (k)ein Problem! Werkzeuge für betriebliche Personalarbeit. Bonn.
- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (Hg.), 2011:** Neue Wege – Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf. Erster Gleichstellungsbericht. Deutscher Bundestag, Drucksache 17/6240. Berlin.
- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (Hg.), 2010:** Familienbewusste Arbeitszeiten. Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen. Berlin.
- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (Hg.), 2008:** Führungskräfte und Familie. Wie Unternehmen Work-Life-Balance fördern können. Berlin.
- Born, A./Jonassohn, S., 2015:** Monitoring in Kindertageseinrichtungen. Ein Instrument der Mitarbeiterbindung und Qualitätsentwicklung. Vortrag auf der Fachtagung „Kontinuierliche Erwerbstätigkeit in der Kindertagesbetreuung. Konzepte für nachhaltige Personalstrategien in Kindertageseinrichtungen“ am 16.06.2015 an der Universität Duisburg-Essen. Online unter:

[www.iaq.uni-due.de/aktuell/veranstaltungen/2015/20150616\\_Born\\_Jonassohn-Monitoring.pdf](http://www.iaq.uni-due.de/aktuell/veranstaltungen/2015/20150616_Born_Jonassohn-Monitoring.pdf) (Download am 18.04.2016).

**Brandenburg, U./Domschke, J.-P., 2007:** Die Zukunft sieht alt aus – Herausforderung des demografischen Wandels für das Personalmanagement. Wiesbaden.

**Bruggemann, M., 2000:** Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource. Wiesbaden.

**Büchner, C./Spieß, K., 2007:** Die Dauer vor-schulischer Betreuungs- und Bildungserfahrungen. Berlin.

**Büntgen, M., 2013:** Teilzeitarbeit, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Frankfurt a.M.

**BA (Bundesagentur für Arbeit), 2014:** Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Fachkräfte in der Kinderbetreuung und -erziehung, Nürnberg. Online unter: <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Branchen-Berufe/generische-Publikationen/Kindererziehung-2014.pdf> (Download am 18.04.2016).

**Butterwegge, C./Kludt, M./Belke-Zeng, M., 2008:** Kinderarmut in Ost- und Westdeutschland. 2. Aufl. Wiesbaden.

**Chassé, K. A., 2014:** Kindheit und Armut. In: Braches-Chyrek, R./Röhner, C./Sünker, H./Hopf, M. (Hg.): Handbuch Frühe Kindheit. Opladen/Berlin/Toronto: 409–418.

**Deller, J./Kern, S./Hausmann, E./Diederichs, Y., 2008:** Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess mit Toolbox Demografiemanagement und Altersstrukturanalyse. Berlin/Heidelberg.

**DJI/WiFF (Deutsches Jugendinstitut/ Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte) (Hg.), 2014:** Leitung von Kindertageseinrichtungen. Grundlagen für die kompetenzorientierte Weiterbildung. WiFF Wegweiser Weiterbildung, Band 10. München.

**DGB-Bundesvorstand (Hg.), 2014:** Teilzeit als Option der Lebenslaufgestaltung. Projekt „Ver-einbarkeit von Familie und Beruf gestalten!“. Berlin.

**DIHK/BMFSFJ (Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V./Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (Hg.), 2015:** Checkheft familienorientierte Personalpolitik für kleine und mittlere Unternehmen. Berlin.

**Dippelhofer-Stiem, B., 2006:** Berufliche Sozialisation von Erzieherinnen. In: Fried, L./Roux, S. (Hg.): Pädagogik der frühen Kindheit. Weinheim/Basel: 358–367.

**Dörfler, M., 1994:** Der offene Kindergarten. Ideen zur Öffnung aus Theorie und Praxis. In: Deutsches Jugendinstitut (Hg.): Orte für Kinder. Auf der Suche nach neuen Wegen in der Kinderbetreuung. München: 105–127.

**Esch, K., 2015a:** Selbstbewusst, einzigartig und gut – Wie sie Gesundheit und Qualität in der Kita durch Haltung entwickeln. In: Kita aktuell spezial. Heft 01/15: 38–41.

**Esch, K., 2015b:** Gesundheits- und Qualitätsmanagement in der Kita: Zwei Seiten derselben Medaille. In: Stöbe-Blossey, S. (Hg.): Nachhaltige Personalwirtschaft für Kindertageseinrichtungen – Instrumente für die Praxis. Online unter: <https://www.kita-aktuell.de/shop/Nachhaltige-Personalwirtschaft-fuer-Kindertageseinrichtungen-66601125> (Abruf am 31.05.2016).

**Esch, K./Klaudy, E. K./Stöbe-Blossey, S., 2005:** Bedarfsorientierte Kinderbetreuung. Gestaltungsfelder für die Kinder- und Jugendpolitik. Wiesbaden.

**Falkenstein, M./Gajewski, P., 2015:** Verhaltens- und Verhältnisprävention für gesundes Altern. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz/Richter, G./Niehaus, M. (Hg.): Personalarbeit im demografischen Wandel. Bielefeld: 61–79.

**Flato, E./Reinhold-Scheible, S., 2008:** Zukunftsweisendes Personalmanagement: Herausforderung demografischer Wandel: Fachkräfte gewinnen, Talente halten und Erfahrung nutzen. Landsberg am Lech.

- Franz, C., 2015a:** Gute KiTas entwickeln: Mitarbeitenden- und Elternbefragungen als Instrument der Organisationsentwicklung. In: Stöbe-Blossey, S. (Hg.): Nachhaltige Personalwirtschaft für Kindertageseinrichtungen – Instrumente für die Praxis. Online unter: <https://www.kita-aktuell.de/shop/Nachhaltige-Personalwirtschaft-fuer-Kindertageseinrichtungen-66601125> (Abruf am 31.05.2016).
- Franz, C., 2015b:** Gesund arbeiten. Der Handlungsansatz und seine Umsetzung im ESF-Projekt GesA. Hintergrund, Konzept und Effekte. Vortrag auf der Fachtagung „Kontinuierliche Erwerbstätigkeit in der Kindertagesbetreuung. Konzepte für nachhaltige Personalstrategien in Kindertageseinrichtungen“ am 16.06.2015 an der Universität Duisburg-Essen. Online unter: [www.iaq.uni-due.de/aktuell/veranstaltungen/2015/20150616\\_Franz-Haltungsansatz-GesA.pdf](http://www.iaq.uni-due.de/aktuell/veranstaltungen/2015/20150616_Franz-Haltungsansatz-GesA.pdf) (Download am 18.04.2016).
- Frohlich-Gildhoff, K./Weltzien, D./Kirstein, N./Pietsch, S./Rauh, K./Reutter, A./Tinius, C., 2014:** Aufgabendifferenzierung in multiprofessionellen Teams in Kindertageseinrichtungen. In: Frohlich-Gildhoff, K. et al. (Hg.): Forschung in der Frühpädagogik VII. Schwerpunkt Profession und Professionalisierung. Freiburg in Br.: 101–134.
- Fuchs, T./Trischler, F., 2008:** Arbeitsqualität aus Sicht von Erzieherinnen und Erziehern. Ergebnisse aus der Erhebung zum DGB-Index Gute Arbeit. Stadtbergen.
- Fuchs-Rechlin, K., 2007:** Wie gehts im Job? KiTa-Studie der GEW. Frankfurt a.M.
- Fthenakis, W. E./Hanssen, K./Oberhuemer, P./Schreyer, I. (Hg.), 2003:** Träger zeigen Profil. Qualitätshandbuch für Träger von Kindertageseinrichtungen. Weinheim/Basel/Berlin.
- Hall, A./Leppelmeier, I., 2015:** Erzieherinnen und Erzieher in der Erwerbstätigkeit. Ihre Arbeitsbedingungen, Arbeitsbelastungen und die Folgen. In: Wissenschaftliche Diskussionspapiere des Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Heft 161. Bonn.
- Heckhausen, J./Heckhausen, H., 2005:** Motivation und Handeln. 6. Auflage. Berlin.
- Hirsch, A., 2011:** Altersgerechtes Arbeiten in Kindertageseinrichtungen. In: Becker, J./Hirsch, A./Ahr, K.: Potentiale in Kindertageseinrichtungen entdecken, nutzen und weiterentwickeln. Krippenkinder aus belasteten Familien, Altersgerechtes Arbeiten, Fachberatung und/oder Gesamtleitung. Carl Link Award, Band 3. Köln/Kronach: 85–189.
- Hoffmann, R., 2015:** Gute Arbeit, Arbeitsgestaltung, Arbeitszeiterforschung auf der Agenda. In: Schröder, L./Urban, H.-J. (Hg.): Gute Arbeit. Qualitative Tarifpolitik – Arbeitsgestaltung – Qualifizierung. Frankfurt a.M.: 19–27.
- Honig, M.-S./Joos, M./Schreiber, N., 2004:** Was ist ein guter Kindergarten? Weinheim.
- IAQ (Institut Arbeit und Qualifikation) (Hg.), 2011:** U.Fa.Flex. – Qualitätskriterien zu Angeboten flexibler und unternehmensnaher Kinderbetreuung: Selbstevaluationsbogen. Duisburg. Online unter: [www.iaq.uni-due.de/projekt/sites/ufaflex/Ufaflex\\_Selbstevaluation\\_PC-Ausfuelldatei.pdf](http://www.iaq.uni-due.de/projekt/sites/ufaflex/Ufaflex_Selbstevaluation_PC-Ausfuelldatei.pdf) (Download am 18.04.2016).
- Jugendamt Düsseldorf, 2011a:** Empfehlungen zur Teilzeitarbeit im Jugendamt. Düsseldorf.
- Jugendamt Düsseldorf, 2011b:** Infobrief Nr. 1-11/2011. Chancengleichheit im Jugendamt. Düsseldorf.
- Jürgenhake, U., 2015:** Gesundheitsorientierte Berufswegekorridentore. Berufswegeplanung als Instrument betrieblicher Gesundheitspolitik. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz/Richter, G./Niehaus, M. (Hg.): Personalarbeit im demografischen Wandel. Bielefeld: 145–163.
- Jungbauer, J./Ehlen, S., 2015:** Stressbelastungen und Burnout-Risiko bei Erzieherinnen in Kindertagesstätten: Ergebnisse einer Fragebogenstudie. In: Gesundheitswesen Ausgabe 77, Band 6. Stuttgart/New York: 418–423.
- Kammerlander, C./Rehn, M., 2015:** In: Stöbe-Blossey, S. (Hg.): Nachhaltige Personalwirtschaft für Kindertageseinrichtungen – Instrumente für die Praxis. Online unter: <https://www.kita-aktuell.de/shop/Nachhaltige-Personalwirtschaft-fuer-Kindertageseinrichtungen-66601125> (Abruf am 31.05.2016).

**Kirschchen, U., 2014:** Work-Life-Balance. Herausforderungen, Konzepte, Praktische Erfahrungen. Renningen.

**Kirstein, A./Waimann, C., 2015:** Flexibles Arbeitszeitmanagement für flexible Betreuungsmodelle. In: Stöbe-Blossey, S. (Hg.): Nachhaltige Personalwirtschaft für Kindertageseinrichtungen – Instrumente für die Praxis. Online unter: <https://www.kita-aktuell.de/shop/Nachhaltige-Personalwirtschaft-fuer-Kindertageseinrichtungen-66601125> (Abruf am 31.05.2016).

**Klaudy, E. K., 2015:** Aufgabenorientierung und flexible Dienstplangestaltung in Kindertageseinrichtungen. In: Stöbe-Blossey, S. (Hg.): Nachhaltige Personalwirtschaft für Kindertageseinrichtungen – Instrumente für die Praxis. Online unter: <https://www.kita-aktuell.de/shop/Nachhaltige-Personalwirtschaft-fuer-Kindertageseinrichtungen-66601125> (Abruf am 31.05.2016).

**Klaudy, E. K., 2010:** Organisationsentwicklung in Kindertageseinrichtungen: Das Instrument der Dienstplangestaltung. In: Stöbe-Blossey, S. (Hg.): Kindertagesbetreuung im Wandel: Perspektiven für die Organisationsentwicklung. Wiesbaden: 181–194.

**Klaudy, E. K./Schütz, A./Stöbe-Blossey, S., 2014:** Akademisierung der Ausbildung für die Kindertageseinrichtung. Zur Entwicklung kindheitspädagogischer Studiengänge. IAQ Report 2014/04. Online unter: [www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2014/report2014-04.pdf](http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2014/report2014-04.pdf) (Download am 18.04.2016).

**KMK (Kultusministerkonferenz) (2002):** Rahmenvereinbarung über Fachschulen. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 07.11.2002 in der Fassung vom 12.12.2013. Online unter: [www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2002/2002\\_11\\_07-RV-Fachschulen.pdf](http://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen_beschluesse/2002/2002_11_07-RV-Fachschulen.pdf) (Download am 18.04.2016).

**Köhling, K., 2015:** Die Rolle der Kita-Leitung. In: Stöbe-Blossey, S. (Hg.): Nachhaltige Personalwirtschaft für Kindertageseinrichtungen – Instrumente für die Praxis. Online unter: <https://www.kita-aktuell.de/shop/Nachhaltige-Personalwirtschaft-fuer-Kindertageseinrichtungen-66601125> (Abruf am 31.05.2016).

**Kümmerling, A./Bäcker, G., 2012:** Berufstätigkeit und familiäre Pflege – Zur Praxis betrieblicher Vereinbarkeitsregelungen. In: Pflege & Gesellschaft. Jahrgang 17, Ausgabe 4. Weinheim: 312–329.

**LSJV (Landesamt für Soziales, Jugend und Versorgung Rheinland-Pfalz) (Hg.), 2005:** Empfehlungen zur Teilzeitarbeit in Kindertagesstätten, Beschluss des Landesjugendhilfeausschusses. Mainz.

**Lange, M., 2015:** Teamentwicklung in Kindertageseinrichtungen. In: Stöbe-Blossey, S. (Hg.): Nachhaltige Personalwirtschaft für Kindertageseinrichtungen – Instrumente für die Praxis. Online unter: <https://www.kita-aktuell.de/shop/Nachhaltige-Personalwirtschaft-fuer-Kindertageseinrichtungen-66601125> (Abruf am 31.05.2016).

**Lüthje, F./Kurylas-Mengs, E., 2015:** Fachkarrieren – Karrierepfade jenseits des hierarchischen Aufstiegs. In: Stöbe-Blossey, S. (Hg.): Nachhaltige Personalwirtschaft für Kindertageseinrichtungen – Instrumente für die Praxis. Online unter: <https://www.kita-aktuell.de/shop/Nachhaltige-Personalwirtschaft-fuer-Kindertageseinrichtungen-66601125> (Abruf am 31.05.2016).

**Micheel, B., 2015:** Teilzeitarbeit in der Kita: Herausforderungen und Gestaltungsoptionen. In: Stöbe-Blossey, S. (Hg.): Nachhaltige Personalwirtschaft für Kindertageseinrichtungen – Instrumente für die Praxis. Online unter: <https://www.kita-aktuell.de/shop/Nachhaltige-Personalwirtschaft-fuer-Kindertageseinrichtungen-66601125> (Abruf am 31.05.2016).

**Mienert, M./Vorholz, H., 2007:** Die neuen Bildungspläne und die Rolle der Erzieherin. In: Braun, U./Mienert, M./Müller, S./Vorholz, H. (Hg.): Frühkindliche Bildung im Team gestalten und umsetzen – Konzepte, Praxisbeispiele, Materialien. Berlin/Stuttgart.

**Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N., 2008:** Arbeits- und Organisationspsychologie. 8. Auflage. Heidelberg.

- Niehaus, M., 2015:** Organisationale Beschäftigungsfähigkeit als Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz/Richter, G./Niehaus, M. (Hg.): Personalarbeit im demografischen Wandel. Bielefeld: 47–61.
- Oberhuemer, P., 2003:** TQ-Dimension 4: Personalmanagement. In: Fthenakis, W. E./Hanssen, K./Oberhuemer, P./Schreyer, I. (Hg.) 2003: Träger zeigen Profil. Qualitätshandbuch für Träger von Kindertageseinrichtungen. Weinheim/Basel/Berlin.
- Oberhuemer, P./Schreyer, I./Hanssen, K., 2003:** Kapitel 5. Das Trägerprofil – ein mehrdimensionales Konzept. In: Fthenakis, W. E./Hanssen, K./Oberhuemer, P./Schreyer, I. (Hg.): Träger zeigen Profil. Qualitätshandbuch für Träger von Kindertageseinrichtungen. Weinheim/Basel/Berlin.
- Olfert, K. (Hg.), 2010:** Personalwirtschaft. Herne.
- Priester, K., 2008:** Qualität der Arbeit – Arbeitsunfähigkeit – Frühinvalidisierung. In: Lorenz, F./Schneider, G. (Hg.): Altersgerechtes Arbeiten: Der demografische Wandel in Belegschaften. Hamburg: 66–75.
- Rannenberg-Schwerin, P., 2012:** Leitung von Kindertageseinrichtungen. In: Carle, U./Koeppel, G. (Hg.): Handreichungen zum Berufseinstieg von Elementar- und KindheitspädagogInnen – Heft B11. Bremen. Online unter: <http://elib.suub.uni-bremen.de/pe/public/2012/685595390.pdf> (Download am 18.04.2016).
- Regel, G./Kühne, T., 2001:** Arbeit im offenen Kindergarten. Freiburg.
- Richter, G., 2015:** Beratung von Unternehmen im demografischen Wandel – Zusammenfassung und Ausblick. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz/Richter, G./Niehaus, M. (Hg.): Personalarbeit im demografischen Wandel. Bielefeld: 237–245.
- Rohmert, W./Rutenfranz, J., 1975:** Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen. Bonn.
- Rudow, B., 2007:** Arbeitsschutz, Belastungen und Belastungsbewältigung bei Erzieherinnen (ABBE-Projekt). Abschlussbericht. Merseburg/Viernheim.
- Scheier, F./Hildebrandt, E., 2010:** Arbeitszeit – eine wichtige Dimension für die Lebenslaufperspektive? Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH. Berlin.
- Schilling, G., 2008:** Altersgerechte Arbeitsgestaltung. In: Lorenz, F./Schneider, G. (Hg.): Altersgerechtes Arbeiten: Der demografische Wandel in den Belegschaften. Hamburg: 89–123.
- Schreyer, I./Krause, M./Brandl, M./Nicko, O., 2014:** AQUA – Arbeitsplatz und Qualität in Kitas. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung. München.
- Sell, S./Kersting, A., 2010:** Gibt es einen (drohenden) Fachkräftemangel im System der Kindertagesbetreuung in Rheinland-Pfalz? Eine empirische Untersuchung zum Personalbedarf in Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege. Remagen.
- Simsa, R./Patak, M., 2008:** Leadership in Non-Profit-Organisationen. Die Kunst der Führung ohne Profitdenken. Wien.
- Smudel, M., 2015:** Monats-Arbeitszeitmodell in der Kita. Vortrag auf der Fachtagung „Kontinuierliche Erwerbstätigkeit in der Kindertagesbetreuung. Konzepte für nachhaltige Personalstrategien in Kindertageseinrichtungen“ am 16.06.2015 an der Universität Duisburg-Essen. Online unter: [www.iaq.uni-due.de/aktuell/veranst/2015/20150616\\_Smudel-Monats-Arbeitszeitmodell.pdf](http://www.iaq.uni-due.de/aktuell/veranst/2015/20150616_Smudel-Monats-Arbeitszeitmodell.pdf) (Download am 18.04.2016).
- Speth, C., 2010:** Akademisierung der Erzieherinnenausbildung. Wiesbaden.
- Spieß, K./Büchel, F./Wagner, G.G., 2003:** Children's school placement in Germany: does Kindergarten attendance matter? Berlin.
- Statistisches Bundesamt, 2014:** Der Personalschlüssel in Kindertageseinrichtungen 2014. Methodische Grundlagen und aktuelle Ergebnisse. Wiesbaden.

**Stöbe-Blossey, S., 2015a:** Familienförderung und Tagesbetreuung von Kindern. In: Jordan, E./ Maykus, S./Stuckstätte, E. C. (Hg.): Kinder- und Jugendhilfe. Einführung in Geschichte und Handlungsfelder, Organisationsformen und gesellschaftliche Problemlagen. 4., überarb. Aufl. Weinheim/Basel: 101–144.

**Stöbe-Blossey, S., 2015b:** Familienzentren in Nordrhein-Westfalen. Aktuelle Entwicklungen. Internet-Dokument. Duisburg: Inst. Arbeit und Qualifikation. IAQ-Report, Nr. 2015/01. Online unter: [www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2015/report2015-01.pdf](http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2015/report2015-01.pdf) (Download am 18.04.2016).

**Stöbe-Blossey, S., 2010:** Zum Funktionswandel von Kindertageseinrichtungen: Das Beispiel „Familienzentrum“. In: Stöbe-Blossey, S. (Hg.): Kindertagesbetreuung im Wandel: Perspektiven für die Organisationsentwicklung. Wiesbaden: 95–119.

**Stöbe-Blossey, S./Torlümke, A., 2010:** Neue Anforderungen in der frühkindlichen Bildung. In: Stöbe-Blossey, S. (Hg.): Kindertagesbetreuung im Wandel: Perspektiven für die Organisationsentwicklung. Wiesbaden: 121–153.

**Stremel, P./Ulber, D., 2014:** Fachwissenschaftlicher Hintergrund. In: Deutsches Jugendinstitut/ Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (Hg.): Leitung von Kindertageseinrichtungen. Grundlagen für die Kompetenzorientierte Weiterbildung. WIFF Wegweiser Weiterbildung, Band 10. München: 13–95.

**Strunz, E., 2015:** Kindertagesbetreuung vor Ort: Der Betreuungsatlas 2014. Forschungsverbund DJI/TU Dortmund (Hg.). Dortmund.

**Ulrich, E., 1991:** Arbeitspsychologie. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage 2005. Stuttgart.

**Viernickel, S./Nentwig-Gesemann, I./Nicolai, K./Schwarz, S./Zenker, L., 2013:** Schlüssel zu guter Bildung und Betreuung. Bildungsaufgaben, Zeitkontingente und strukturelle Rahmenbedingungen in Kindertageseinrichtungen. Berlin.

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

**Weiser, P., 2013:** Älterwerden in der Kita. Über die Belastungen der Erzieherinnen im Beruf. In: bbz – unsere Berliner Bildungszeitschrift 06/2013. Berlin. Online unter: [www.gew-berlin.de/7\\_902.php](http://www.gew-berlin.de/7_902.php) (Abruf am 18.04.2016).

**Zapf, I., 2012:** Flexibilität am Arbeitsmarkt durch Überstunden und Arbeitszeitkonten. Messkonzepte, Datenquellen und Ergebnisse im Kontext der IAB-Arbeitszeitrechnung. Nürnberg.

---

Zu erwarten sind wachsende Engpässe bei qualifiziertem und erfahrenem Personal in Kindertageseinrichtungen, was die Träger vor große Herausforderungen stellt. Im Fokus des Projekts steht daher die Frage, wie geeignete personalwirtschaftliche Konzepte gestaltet werden können, um den Herausforderungen angemessen zu begegnen. Als Ergebnis der Analysen werden Handlungsfelder für eine nachhaltige Personalwirtschaft vorgestellt, die sich für die Akteure in der Praxis als besonders dringlich erweisen.

---

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)

ISBN 978-3-86593-244-0