

Ein nachhaltiger Arbeitsplatz für die pädagogischen Fachkräfte

Ressourcenschutz in der Kita

Die KiTa-Betreuung soll ausgebaut werden: das wird zurzeit von vielen Parteien in unterschiedlicher Ausrichtung gefordert. Doch es kann nicht nur darum gehen, das Angebot quantitativ auszuweiten; auch die Arbeitsbedingungen der Fachkräfte vor Ort müssen berücksichtigt werden. Erhalten die Beschäftigten bei der Bewältigung der unterschiedlichen Belastungen ausreichend Unterstützung? Werden die Mitarbeiter_innen in der Lage sein, ihren Beruf während des gesamten Arbeitslebens auszuüben?

Das scheint zurzeit mehrheitlich nicht der Fall zu sein: von den (überwiegend weiblichen) Beschäftigten im Arbeitsfeld KiTa, die im Jahr 2011 in Rente gingen, erreichten nur **18%** die Regelaltersgrenze von 65 Jahren. Damit unterscheidet sich das Arbeitsfeld deutlich vom Gesamtdurchschnitt aller Berufe: von allen weiblichen Beschäftigten hatten im selben Jahr **mehr als 40%** beim Renteneintritt die Regelaltersgrenze erreicht (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2014, S. 52-53).

tig auftretenden Krankheitswellen, die in der KiTa schnell zu einem kurzfristigen Personal-mangel, zu einer Überbeanspruchung des Teams und zu einer Gefährdung der Gesundheit der betroffenen Fachkräfte führen können. Diese könnten durch eine wöchentliche Hygiene-Reinigung schnell und leicht reduziert werden. An dieser, aber auch an vielen anderen Stellen, kann der Träger also vorsorgen und seine Mitarbeiter_innen entlasten, so dass sie ihren Beruf über einen langen Zeitraum hinweg ausüben können.

Doch eine solche nachhaltige Personalwirtschaft ist nicht nur ein Konzept, mit dem sich Arbeitgeber beschäftigen sollten. Es handelt sich um ein Thema, das die Öffentlichkeit insgesamt betrifft - denn wenn in den KiTas Personal-mangel herrscht und die Qualität der Bildung für die Kinder nicht mehr gewährleistet werden kann, dann hat das Konsequenzen für die Gesellschaft als Ganze.



sonalwirtschaft für Kindertageseinrichtungen, herausgegeben von der Hans-Böckler-Stiftung hat sich unter anderem mit dieser Frage auseinandergesetzt und schlägt mehrere Ansatzpunkte vor. Der Erste beinhaltet die

ckenproblemen vorbeugen (S. 108). Aber auch andere Präventionsangebote können hier einen wichtigen Beitrag leisten: in der Zusammenarbeit mit Physiotherapeuten könnte der Träger Angebote für die Beschäftigten bereitstellen (S. 113). Durch Zuschüsse zu Mitgliedsbeiträgen in Fitnessstudios könnte er außerdem die sportliche Betätigung seiner Mitarbeiter_innen unterstützen (S. 113).

Ein weiterer Aspekt ist die Stressreduktion. Wer über die Zeit verfügt, über die eigene Haltung zur Arbeit und einen guten Umgang mit Belastungsmomenten nachzudenken, der ist Stresssituationen im Alltag möglicherweise besser gewachsen (S. 110-113). Doch die dafür notwendigen zeitlichen Ressourcen müssen vom Arbeitgeber - also dem Träger - bereitgestellt werden. Im Rahmen von gemeinsamen Fortbildungsmaßnahmen könnten sich die Mitarbeiter_innen mit der Entwicklung dieser Schutzmechanismen auseinandersetzen (S. 110-113).

Altersgerechtes Arbeiten

Ein Thema, das die Mitarbeiter_innen in besonderem Maße beschäftigt, ist altersgerechtes Arbeiten. Das zeigt auch das Diskussionspapier **Erzieherinnen und Erzieher in der Erwerbstätigkeit**, herausgegeben vom Bundesinstitut für Berufsbildung: Erzieher_innen äußern deutlich häufiger als andere Berufsgruppen den Wunsch, vorzeitig in Rente

zu gehen: knapp 77% im Gegensatz zu 65% (befragt wurden abhängig Beschäftigte im Alter von 45 Jahren oder älter). Außerdem geben 55% von ihnen als Grund an, dass die Arbeit "sehr anstrengend" sei. Bei anderen Berufen ist dieses Motiv nur für 22% der Befragten ausschlaggebend - also weniger als halb so oft (S. 25-26).

Der Träger kann seinen Beschäftigten hier entgegenkommen, indem er berücksichtigt, in welchen Lebensabschnitten sie sich befinden - und ihnen passende Arbeitsmodelle anbietet. Unterschiedliche Lebensphasen bringen an dieser Stelle unterschiedliche Idealvorstellungen mit sich. Für Mitarbeiter_innen, die schon seit vielen Jahren im Beruf stehen, sind andere Aspekte relevant, als für Kolleginnen und Kollegen, die im Begriff sind, eine Familie zu gründen oder für Absolventinnen und Absolventen, die ihre Ausbildung kurz zuvor beendet haben.

Das Modell des "Berufswegekorridders" (Jürgenhake 2015), auf das auch die Studie **Nachhaltige Personalwirtschaft für Kindertageseinrichtungen** verweist, geht auf eben diesen Aspekt ein. Der Grundgedanke ist folgender: älteren Beschäftigten soll durch einen Wechsel ihres Tätigkeitsfeldes die Möglichkeit geboten werden, körperliche Belastungen zu verringern und ihren Wissens- und Erfahrungsschatz trotzdem in angemessener Weise

einfließen zu lassen (Nachhaltige Personalwirtschaft für Kindertageseinrichtungen, S. 80). Das bedeutet, dass Beschäftigte, die beispielsweise aufgrund von Rückenbeschwerden im Alltagsbetrieb der Kindertageseinrichtung ein wenig kürzer treten möchten, vermehrt andere Aufgaben übernehmen.

Zur Umsetzung dieses Modells in der Praxis gehört aber, dass in der KiTa oder beim Träger genügend unterschiedliche Arbeitsplätze zur Verfügung stehen, sodass jeder, der körperliche Belastungen reduzieren will, dies auch tun kann (S. 80). Das ist nicht zwangsläufig der Fall (S. 83-84). Viele Kindertageseinrichtungen arbeiten nach dem Prinzip, dass alle die gleichen Aufgaben übernehmen (S. 83-84). Das heißt aber auch, dass sich die Arbeitsplätze nicht sehr stark voneinander unterscheiden (S. 83-84).

Die Organisation in (teil)offenen Gruppen oder die Vergabe von Schwerpunktbereichen kann an dieser Stelle Abhilfe schaffen (S. 84/86-88). Hier geht es darum, dass jede_r Mitarbeiter_in sein/ihr Kerngebiet hat und für dieses Gebiet zuständig ist (S. 84/86-87). Bestimmte Mitarbeiter_innen sind dann für bestimmte Bildungsbereiche verantwortlich, zum Beispiel für Bewegung und Sport, naturwissenschaftliche Angebote oder Sprachförderung (S. 86-87). Eine Fachkraft, die für einen der letzteren beiden Bereiche zuständig wäre, könnte auf diese Weise (zumindest teilweise) von körperlich anstrengender Arbeit entbunden werden (S. 88).

Möglichkeiten zur Weiterqualifizierung

Diese Schwerpunktsetzung erfüllt auch eine andere wichtige Funktion: die berufliche Weiterentwicklung. Nicht alle Fachkräfte können oder wollen eine Leitungsfunktion in der Kindertageseinrichtung übernehmen, wünschen sich aber dennoch, ihren Kompetenzbereich zu vertiefen (S. 54-55/81). "Fachkarrieren" bieten die Möglichkeit, genau das zu tun (S. 81-82). Die Beschäftigten erwerben Expertenwissen in einem bestimmten Bereich und können ihre persönlichen Fähigkeiten und Interessen in die Arbeit einfließen lassen (S. 81-82).

Außerdem können Mitarbeiter_innen, die über ein solches Expertenwissen auf einem bestimmten Gebiet verfügen, Kolleginnen und Kollegen beraten und ihre Kenntnisse an diese weitergeben. So könnte zum Beispiel ein_e Beschäftigte_r, der/die sich auf die Arbeit mit unter Dreijährigen spezialisiert hat, trägerinterne Fortbildungsmaßnahmen für andere Fachkräfte organisieren (S. 86).

An dieser Stelle kommt der Ressourcenschutz ins Spiel: Wie kann die Ressource Fachkraft in der KiTa und darüber hinaus auch in anderen Arbeitsfeldern geschützt und erhalten werden?

Das ist insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels ein wichtiger Aspekt - denn wenn viele Mitarbeiter_innen in den KiTas den Beruf vorzeitig verlassen, werden möglicherweise nicht mehr genügend Kolleginnen und Kollegen zur Stelle sein, um den Bedarf zu decken. Die Lücke, die dadurch entsteht, kann dann vielleicht auch nicht mehr durch die verstärkte Ausbildung weiterer Erzieher_innen ausgefüllt werden.



Leere KiTas als Folge des Fachkräftemangels?

Es muss also darum gehen, die Rahmenbedingungen der Arbeit so auszugestalten, dass die Fachkräfte bei der Bewältigung beruflicher Belastungen unterstützt werden. Eine solche Belastung sind beispielsweise die epidemiar-

Betriebliche Gesundheitsvorsorge

Das wirft die Frage auf, wie der Arbeitsplatz KiTa gestaltet werden kann, um den Mitarbeiter_innen eine durchgängige Beschäftigung zu ermöglichen. Die Studie **Nachhaltige Per-**

Verbesserung der räumlichen Ausstattung. Maßnahmen wie der Ausbau des Lärmschutzes und die Anschaffung von ergonomischen Stühlen, Sitzgelegenheiten und Wickeltischen könnten körperlichen Beschwerden wie Rü-

Das passende Teilzeitmodell

Zufriedenheit mit der Arbeit entsteht aber nicht nur dadurch, dass die Beschäftigten ihre Interessen und Fähigkeiten mit einbringen können. Auch die **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** ist für viele Mitarbeiter_innen ein zentraler Aspekt. Eine Stelle als Teilzeitkraft kann ihnen helfen, diesem Wunsch nachzugehen. Doch obwohl die in Teilzeit tätigen Erzieher_innen allgemein mit ihren Arbeitszeiten zufrieden sind (S. 115), können auch Schwierigkeiten auftreten, meist in Verbindung mit der Organisation. Die klassische Halbtagsstelle am Vormittag ist bei Beschäftigten mit eigenen Kindern beispielsweise sehr begehrt (S. 39), führt aber zu Problemen bei der Dienstplangestaltung, wenn nicht genügend weitere Fachkräfte zur Verfügung stehen (S. 39, 115). Die Vollzeitkräfte können sich in der Konsequenz überlastet fühlen und den Eindruck bekommen, dass sie in verstärktem Maße für die Übernahme unliebsamer Zeiten - Spätschichten und Randzeiten - herangezogen werden (S. 40).

Dennoch kann Teilzeit ein sinnvolles Instrument zur Verbesserung der Work-Life-Balance sein. Unterschiedliche Arbeitszeitmodelle sind denkbar - von einer Zwei- über eine Vier- bis hin zu einer Fünf-Tage-Woche - und könnten gleichmäßig über die Arbeitswoche in der Einrichtung verteilt werden (S. 118). Das Jugendamt Düsseldorf bietet seinen Beschäftigten in diesem Rahmen ein attraktives Konzept. Die Mitarbeiter_innen können hier zwischen fünf verschiedenen Teilzeitmodellen wählen: sie legen ihre Arbeitszeit zwischen 10 und 30 Stunden wöchentlich fest und diese verteilen diese auf zwei bis fünf Tage in der Woche. Dabei sind fünf halbe Tage ebenso möglich wie drei volle Tage (S. 119-121).

Zudem sollte der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen unterstützt werden: der Träger kann in diesem Zusammenhang zeitliche Ressourcen für die notwendigen Absprachen und die Kommunikation mit dem Team zu Verfügung stellen (S. 116/119). Das kann auch dazu beitragen, dass sich die Mitarbeiter_innen besser ins Team eingebunden fühlen und zufriedener an die Arbeit gehen.

Auch eine Leitungsfunktion in Teilzeit ist denkbar. Neben einer "Fachkarriere" bietet eine solche Stelle den Beschäftigten eine weitere Möglichkeit, beruflich aufzusteigen und das eigene Aufgabenspektrum zu erweitern (S. 80-81). Aktuell stellt die KiTa-Leitung in Teilzeit eher eine Ausnahme dar; Teilzeitkräfte haben häufig gar nicht die Möglichkeit, eine entsprechende Stelle zu bekommen (S. 83). Das muss nicht so bleiben. Eine mögliche Vorgehensweise wäre, die Leitungsfunktion

auf zwei Mitarbeiter_innen aufzuteilen oder vollzeitnahe Stellen zu ermöglichen (S. 119).

Partizipation als Führungsstruktur

In vielen Fällen wäre es jedoch sinnvoll, noch einen Schritt weiter zu gehen und eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiter_innen fest als Führungsstruktur zu verankern. In seinem Artikel „**Mitarbeiterpartizipation**“ beschreibt Martin Räber die positiven Wirkungen einer solchen Partizipationskultur: sie trägt dem Bedürfnis nach Selbst- und Mitbestimmung Rechnung und erhöht dadurch die Zufriedenheit der am Partizipationsprozess Beteiligten (S. 11).

Ein gutes Beispiel wäre die Dienstplangestaltung: sie gehört zu den zentralen Aufgaben der Leitung in der Kindertageseinrichtung und ist besonders wichtig, weil sie erheblichen Einfluss darauf hat, ob die Mitarbeiter_innen mit den Rahmenbedingungen der Arbeit zufrieden sind oder nicht (Nachhaltige Personalwirtschaft für Kindertageseinrichtungen, S. 51). Wenn sich das Berufs- und Privatleben nicht miteinander in Einklang bringen lassen, kann das bei den Beschäftigten schnell zu Belastungen führen (S. 51). Gerade in diesem Zusammenhang wären vermehrte Absprachen mit den Mitarbeiter_innen also wichtig und naheliegend.

Doch nicht nur bei der Dienstplangestaltung, sondern auch in weiteren Bereichen, wäre eine stärkere Einbindung der Mitarbeiter_innen wünschenswert. Das hätte allerdings auch Konsequenzen für das Rollenverständnis der Leitung. Es würde bedeuten, dass sich ihr Aufgabengebiet leicht verschiebt, von einer Entscheidungsinstanz hin zu einem/einer "Verwalter_in der Partizipationsprozesse" (Räber, S. 12). Sie müsste demzufolge ein wenig von ihrer Entscheidungsgewalt abgeben und das Team stärker mit einbeziehen. Diese Form von "Kontrollverlust" zahlt sich jedoch auch für die Leitung in vielerlei Hinsicht aus: die Kolleginnen und Kollegen entwickeln ein Problemverständnis für die Herausforderungen an die KiTa und identifizieren sich stärker mit "ihrer" Einrichtung (S.12) - da sie selbst die Richtung mitprägen, in die sich die KiTa entwickelt.

Besonders wichtig im Zusammenhang mit verstärkter Beteiligung ist das Prinzip der Transparenz. Yvonne Rehmann beschäftigt sich in ihrem Artikel "**Partizipation als Leitungsaufgabe**" unter anderem mit der Frage, welche Aspekte wichtig sind, wenn die Beteiligungsmöglichkeiten der Mitarbeiter_innen in der KiTa gesteigert werden sollen. Dabei ist zentral, dass alle im Team genau



wissen, bei welchen Themen und welchen Entscheidungen sie sich einbringen können und inwiefern die vorgebrachte Haltung Berücksichtigung findet (S. 254-255). Denn wenn eine Leitung die Diskussion mit den Kolleginnen und Kollegen sucht und sie zum Meinungsaustausch anregt; die gehörten Haltungen bei ihrer Entscheidung dann aber doch nicht berücksichtigt, kann das schnell zu Frustration führen.

Um in Erfahrung zu bringen, welche Formen und welchen Grad an Mitbestimmung sich die pädagogischen Fachkräfte wünschen, könnte eine Befragung durchgeführt werden, in der Meinungen, Anregungen und Sorgen geäußert werden können (Räber, S.12-13). Auf diese Weise wird sichergestellt, dass genau die Themen Eingang in den Partizipationsprozess finden, die den Mitarbeiter_innen am meisten am Herzen liegen und die auf ihren beruflichen Alltag den stärksten Einfluss haben.

Gemeinsam etwas ändern

Diese Vorschläge zeigen, dass es viele Möglichkeiten gibt, den Arbeitsplatz KiTa zu einem nachhaltigen Arbeitsplatz umzubauen. Altersgerechtes Arbeiten, Möglichkeiten zur Weiterqualifizierung, sinnvolle Teilzeitmodelle

und partizipative Führungsstrukturen sind an dieser Stelle nur einige Stichpunkte.

All diese Aspekte sind jedoch wichtig, um sicherzustellen, dass die pädagogischen Fachkräfte von heute auch morgen noch ihrer Arbeit in den KiTas nachgehen können. Die Fachkräfte vor Ort müssen endlich stärker in den Mittelpunkt rücken. Ohne sie kann das System der frühkindlichen Bildung nicht aufrechterhalten werden.

Deshalb eine Anregung von uns, liebe Kolleginnen und Kollegen: wenn die oben beschriebenen Maßnahmen euch notwendig und sinnvoll erscheinen, leitet diesen Artikel an eure_n Arbeitgeber_in oder an eure_n Stadtrat/rätin weiter. Macht gemeinsam mit uns darauf aufmerksam, dass der Arbeitsplatz KiTa nachhaltiger gestaltet werden muss. ■



Christel Pohl
Erzieherin,
Geschäftsführender
Vorstand (Bereich
Jugendhilfe und
Sozialarbeit)



Julia Schmidt
Bachelor Medien- und
Kommunikationswis-
sensschaften

Quellen:
Autorengruppe Fachkräftebarometer (2014):
Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2014. München:
Deutsches Jugendinstitut e. V.
(DJI)/Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische
Fachkräfte. Download möglich unter:
<https://www.weiterbildungsinitiative.de/aktuelles/news/detailsseite/data/fachkraeftebarometer-fruehe-bildung-2014>
Hall, Anja/ Ingrid Leppelmeier (2015): Erzieherinnen
und Erzieher in der Erwerbstätigkeit: Ihre Arbeitsbedin-
gungen, Arbeitsbelastungen und die Folgen. Bonn:
Bundesinstitut für Berufsbildung. Download möglich
unter:
<https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/7664>

Jürgenhake, Uwe (2015): Gesundheitsorientierte
Berufswegekorridente: Berufswegeplanung als
Instrument betrieblicher Gesundheitspolitik. In:
"Personalarbeit im demografischen Wandel:
Beratungsinstrumente zur Verbesserung der
Arbeitsqualität". Bielefeld: Bundesanstalt für
Arbeitsschutz/Götz Richter/Michael Niehaus. S.145-
163.

Klaudy, Elke Katharina/Karola Köhling/Brigitte Micheel
und Sybille Stöbe-Blossey (2016): Nachhaltige
Personalwirtschaft für die Kindertageseinrichtungen:
Herausforderungen und Strategien. Düsseldorf: Hans-
Böckler-Stiftung.

Räber, Martin (2010): "Mitarbeiterpartizipation". In:
Umwelt Perspektiven, Ausgabe 6/2010. S. 11-13.
http://www.eartheffect.ch/wp-content/uploads/2010/12/UP_6_Mitarbeiterpartizipation.pdf

Rehmann, Yvonne (2016): "Partizipation als
Leitungsaufgabe". In: KiTa aktuell NRW, Ausgabe
12/2016. S.254-256. https://www.partizipation-und-bildung.de/wp-content/uploads/2013/08/Rehmann_Partizipation_Leitung-Kita-aktuell-2016-.pdf

Fotos: fotolia.de/©Robert Kneschke, ©dmitrimaruta,
©MH



World Vision
Zukunft für Kinder!

DAS SCHÖNSTE GESCHENK FÜR KINDER: EINE ZUKUNFT.

Das ist die **KRAFT** der Patenschaft.

Jetzt Pate werden:
worldvision.de

