

# ***Personalwirtschaft in Kindertageseinrichtungen – aktuelle Herausforderungen***

**Ausgewählte Zwischenergebnisse aus dem Projekt „KONTI“  
(„Kontinuierliche Erwerbstätigkeit in der Kindertagesbetreuung“;  
Mai 2013 bis April 2015)**

**27. November 2013**

Elke Katharina Klaudy /  
PD Dr. Sybille Stöbe-Blossey

Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

## Themen

- Das Projekt „KONTI“
- Trägerbefragung zur Personalwirtschaft: Ausgewählte Ergebnisse
- Fallstudien: Ein Blick in die Praxis

# ➤ Das Projekt „KONTI“

## Gesellschaftspolitischer Hintergrund der Studie

- Funktionsfähiges System sozialer Dienste  
→ Kernelement des Sozialstaats
- Funktionierendes Kinderbetreuungssystem  
→ entscheidende Voraussetzung für Erwerbstätigkeit von Eltern im Allgemeinen bzw. Frauen im Besonderen
- Gestaltung der Beschäftigungsverhältnisse im Kinderbetreuungssystem  
→ wichtig für Mitarbeiter/innen, aber auch für Eltern und Kinder
- Gesellschaftspolitische Herausforderungen  
→ Ausbau der Betreuung und Bildung, demographische Entwicklung, kontinuierliche Erwerbstätigkeit

## Forschungsbedarf

Personalwirtschaftliche Konzepte für den Bereich der Kindertagesbetreuung

- Faktoren für Berufsverbleib/-ausstieg (extern: Arbeitsbedingungen und Lebenssituation, intern: Motivation/Haltung)
- Strategien zur Personalgewinnung/-bindung unter den Blickwinkeln von Mitarbeiterorientierung und Nachhaltigkeit
- Berücksichtigung der demographischen Entwicklung, des Ausbaus der Kindertagesbetreuung und der wachsenden Anforderungen an Bildung, Qualität und Flexibilität

## Methodisches Vorgehen

- Sekundärauswertung einer **Trägerbefragung** zur Personalwirtschaft, die im Winter 2012/2013 im BMBF-geförderten Projekt „AKIPÄD“ („*Akademisierung frühpädagogischer Fachkräfte – Zwischen Arbeitsplatznähe und Professionalisierung*“) in **Baden-Württemberg, NRW und Thüringen** von unserem Projektpartner ISA (Institut für Soziale Arbeit e.V.) durchgeführt wurde
- **Expert/inn/engespräche** mit Personalverantwortlichen von 23 Kitaträgern
- **Interviews** mit aktuellen, künftigen und ehemaligen **Mitarbeiter/inne/n** in der Kindertagesbetreuung / Gruppendiskussionen mit Teams in Kitas, Leitungskräften, Abschlussklassen in der Erzieher/innen/ausbildung: *Einschätzung der aktuellen Arbeitssituation, persönliche Haltungen und Motive, für die Personalwirtschaft relevante Bedarfe entlang des Lebenslaufs*
- Konzeptentwicklung / Praxisleitfäden



## Methodisches Vorgehen

- Sekundärauswertung einer **Trägerbefragung** zur Personalwirtschaft, die im Winter 2012/2013 im BMBF-geförderten Projekt „AKIPÄD“ („*Akademisierung frühpädagogischer Fachkräfte – Zwischen Arbeitsplatznähe und Professionalisierung*“) in **Baden-Württemberg, NRW und Thüringen** von unserem Projektpartner ISA (Institut für Soziale Arbeit e.V.) durchgeführt wurde
- **Expert/inn/engespräche** mit Personalverantwortlichen von 23 Kitaträgern
- **Interviews** mit aktuellen, künftigen und ehemaligen **Mitarbeiter/inne/n** in der Kindertagesbetreuung / Gruppendiskussionen mit Teams in Kitas, Leitungskräften, Abschlussklassen in der Erzieher/innen/ausbildung: *Einschätzung der aktuellen Arbeitssituation, persönliche Haltungen und Motive, für die Personalwirtschaft relevante Bedarfe entlang des Lebenslaufs*
- Konzeptentwicklung / Praxisleitfäden



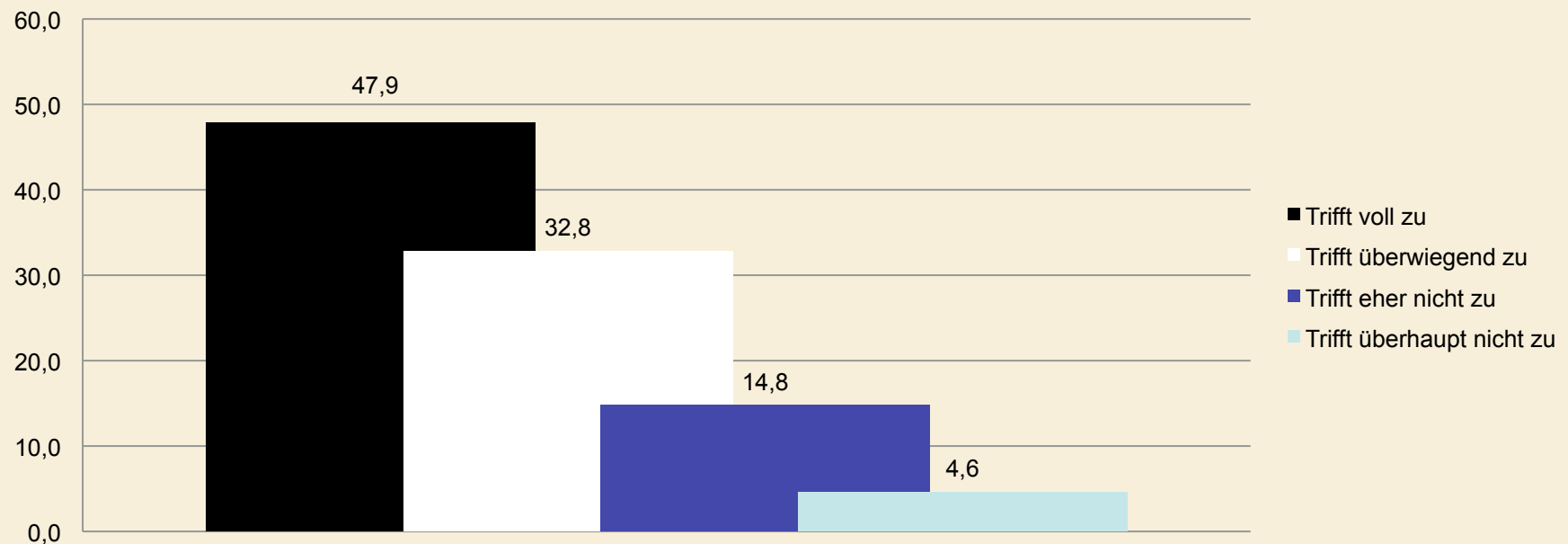
# ➤ Trägerbefragung zur Personalwirtschaft: Ausgewählte Ergebnisse



## Eckdaten zur Befragung

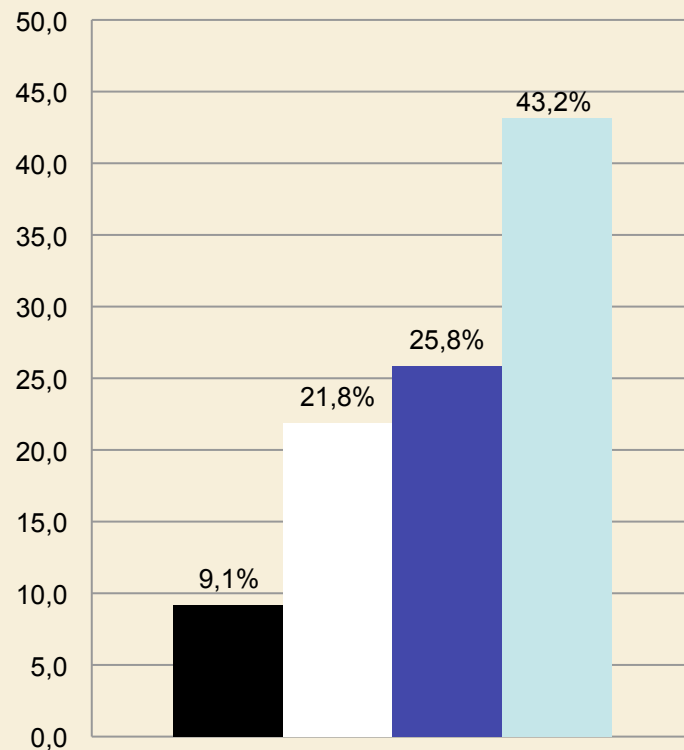
- Versand von 2.949 Fragebogen; Rücklauf 42,3%; angemessene Verteilung über Bundesländer und Trägerstrukturen
- Hier ausgewertete Themen:
  1. Einschätzung der Personalsituation
  2. Strategien der Personalakquise
  3. Personalwirtschaftliche Instrumente

## Aktuell ist es schwierig, geeignetes pädagogisches Personal zu rekrutieren.

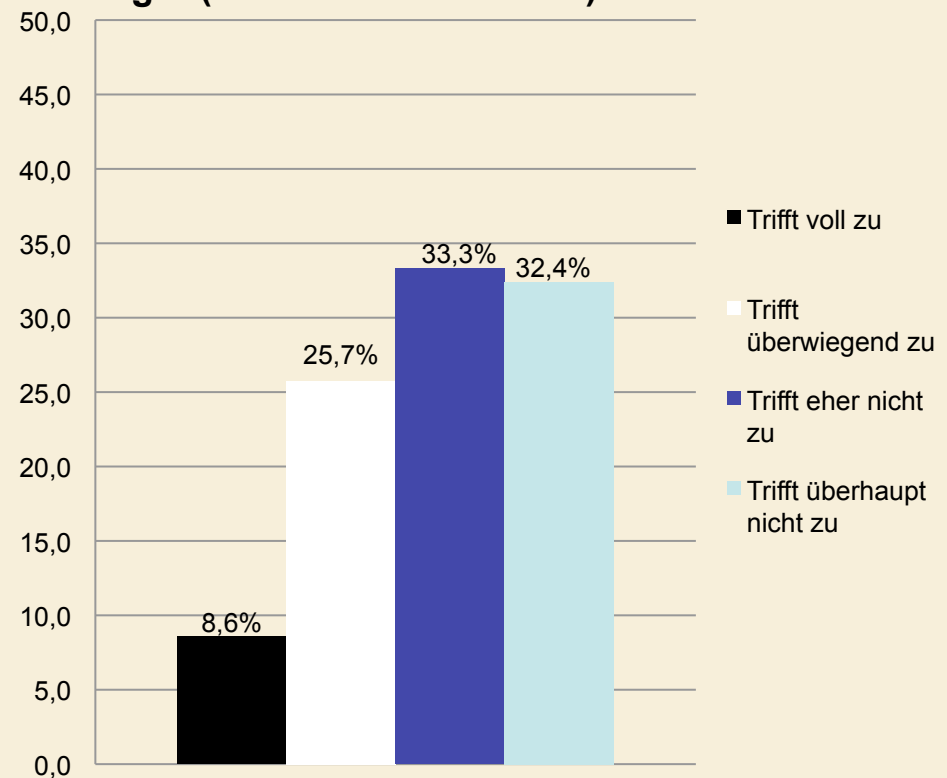


Fast die Hälfte der Träger hat erhebliche Probleme bei der Personalrekrutierung; nur weniger als 20% sehen wenige oder keine Schwierigkeiten.

**Offene Leitungsstellen bleiben häufig länger (mehr als drei Monate) unbesetzt.**

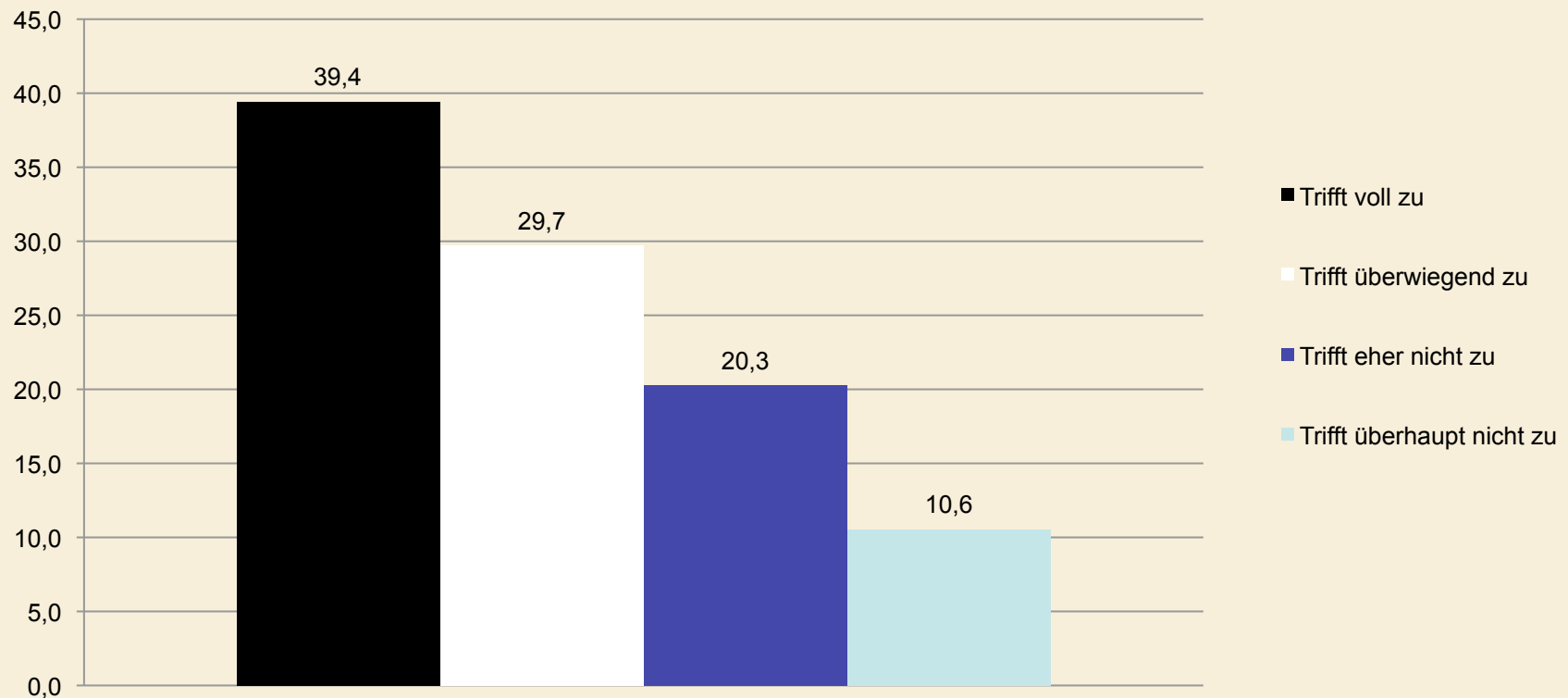


**Offene Stellen des allgemeinen pädagogischen Personals bleiben häufig länger (mehr als drei Monate) unbesetzt.**



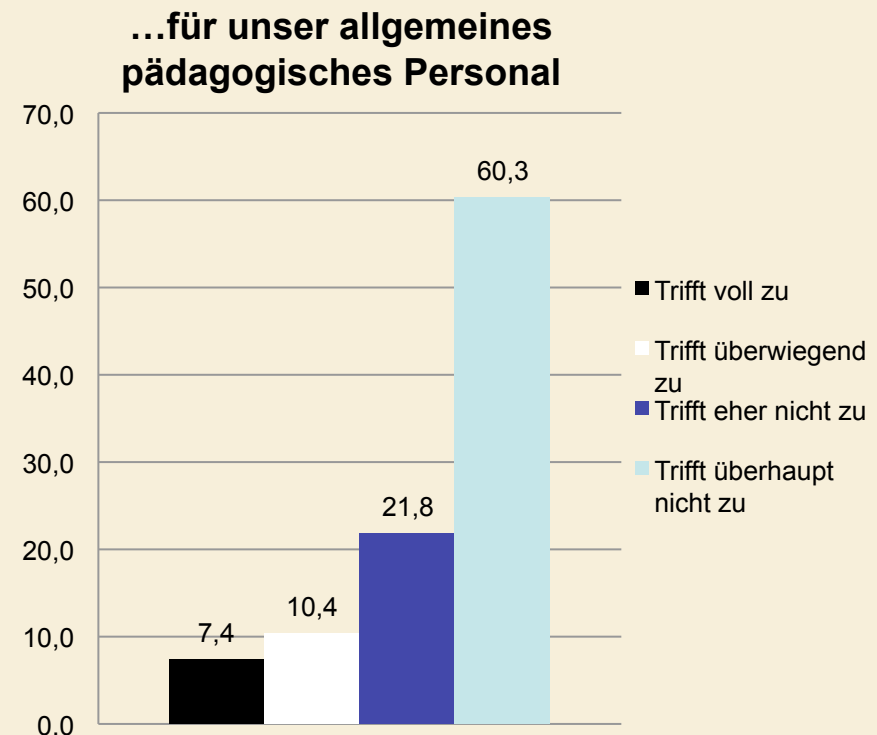
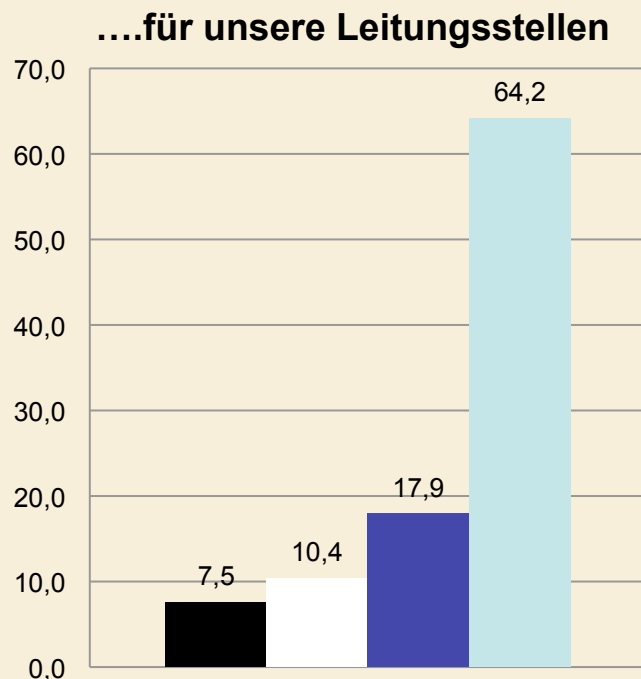
Leitungsstellen können etwas schneller wieder besetzt werden (oder werden etwas schneller besetzt) als die Stellen pädagogischer Fachkräfte.

## Vertretungsstellen, aufgrund von Krankheit, Schwangerschaft o.ä., sind schwer zu besetzen.



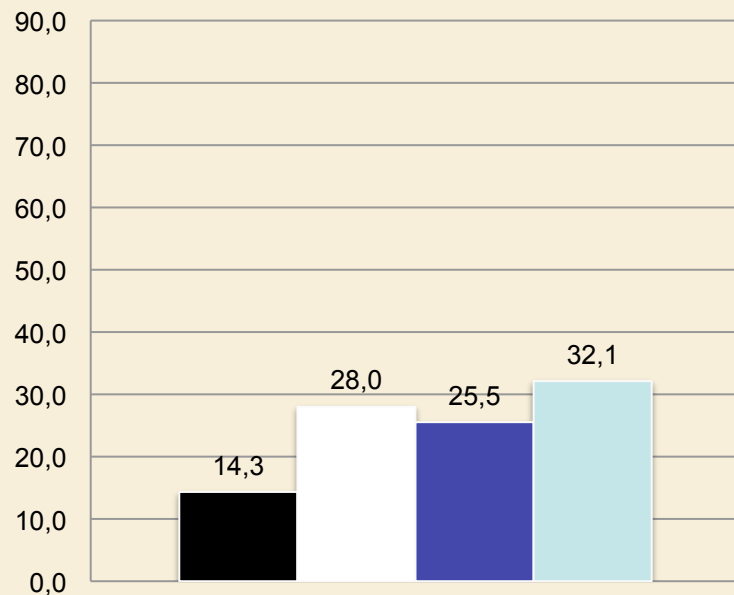
Mehrheitlich Probleme bei der Besetzung von Vertretungsstellen: „Unterjährlig ist der Markt leer.“; keine Unterschiede zwischen den Ländern!

## Wir bemühen uns, Personal auch überregional / aus anderen Bundesländern zu gewinnen...

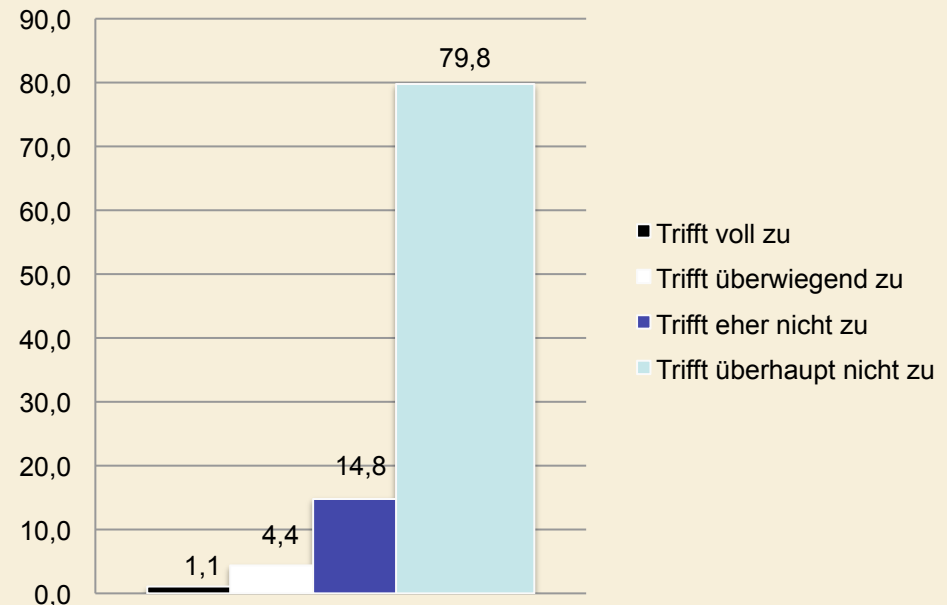


Der Blick über die Regionsgrenzen ist für Träger von Kindertageseinrichtungen ein nicht sehr verbreitetes Instrument, weder für Leitungspersonal noch für pädagogische Fachkräfte.

## Einen Teil unseres Personals rekrutieren wir direkt von einer... ...Fachschule, Berufskolleg oder Fachakademie

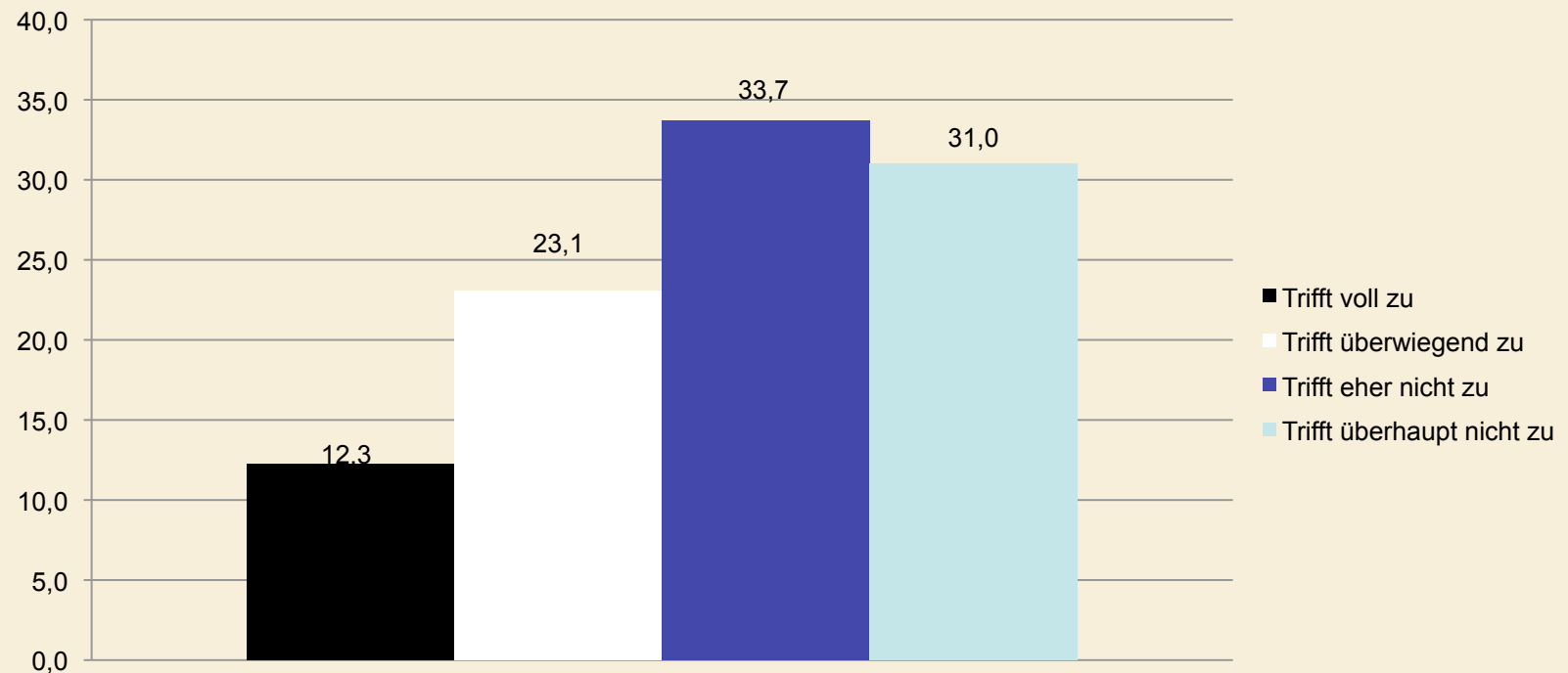


## ...Hochschule



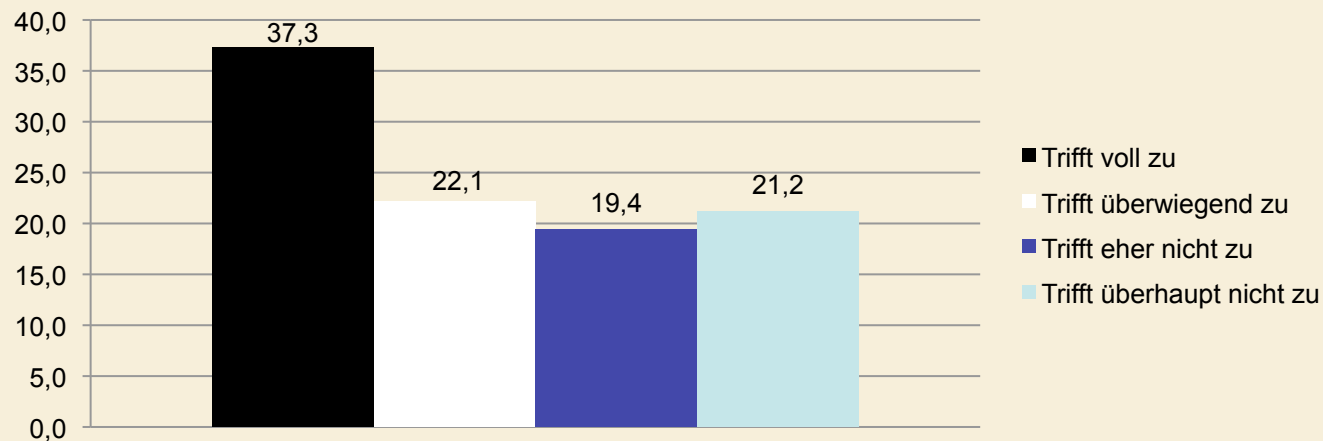
Die Kooperation mit Fachschulen usw. stellt keine mehrheitlich angewandte Strategie dar, ist aber deutlich weiter verbreitet als eine Kooperation mit Hochschulen.

## Wir sprechen gezielt arbeitslos gemeldete pädagogische Fachkräfte an, um sie für eine Mitarbeit zu gewinnen



Für nahezu zwei Drittel der Befragten ist die Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit und dem Jobcenter (eher) nicht der Weg, um neues Personal zu gewinnen.

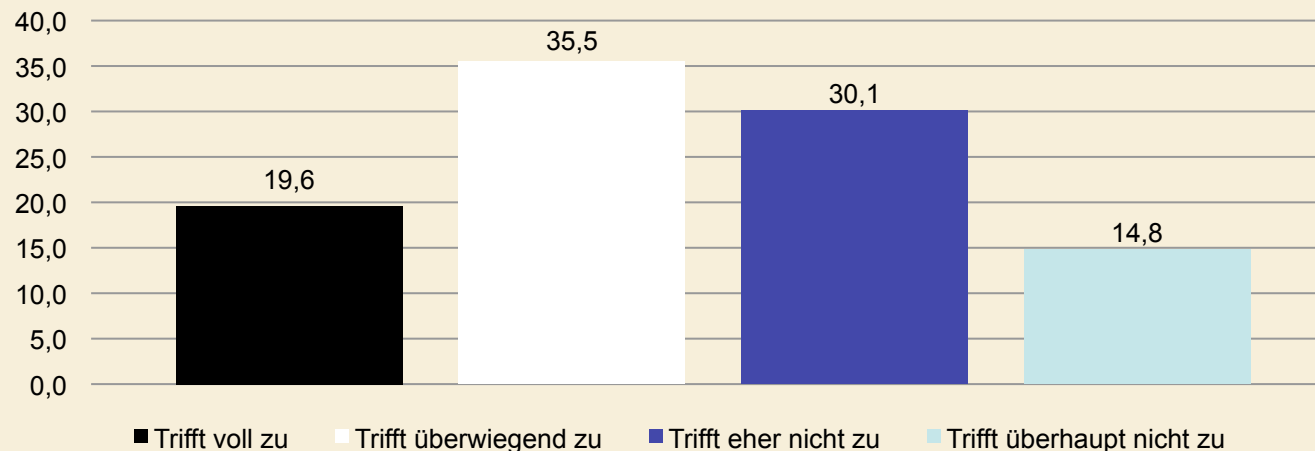
## Bei Neueinstellungen schließen wir überwiegend befristete Verträge ab.



Die zunächst befristete Neueinstellung ist ein eher geläufiges personalwirtschaftliches Instrument. Knapp 60 % der Befragten nutzen es immer oder überwiegend. Nur gut ein Fünftel der Befragten schließt überhaupt keine befristeten Verträge bei Neueinstellungen ab. Die befristete Neueinstellung begründen viele Träger damit, dass sie aufgrund auslastungsabhängiger Finanzierungsstrukturen eine Art Flexibilitätsreserve brauchen, um auf den zum neuen Kita-Jahr veränderten Betreuungs- und damit Personalbedarf reagieren zu können, ohne dazu Stammpersonal entlassen zu müssen.

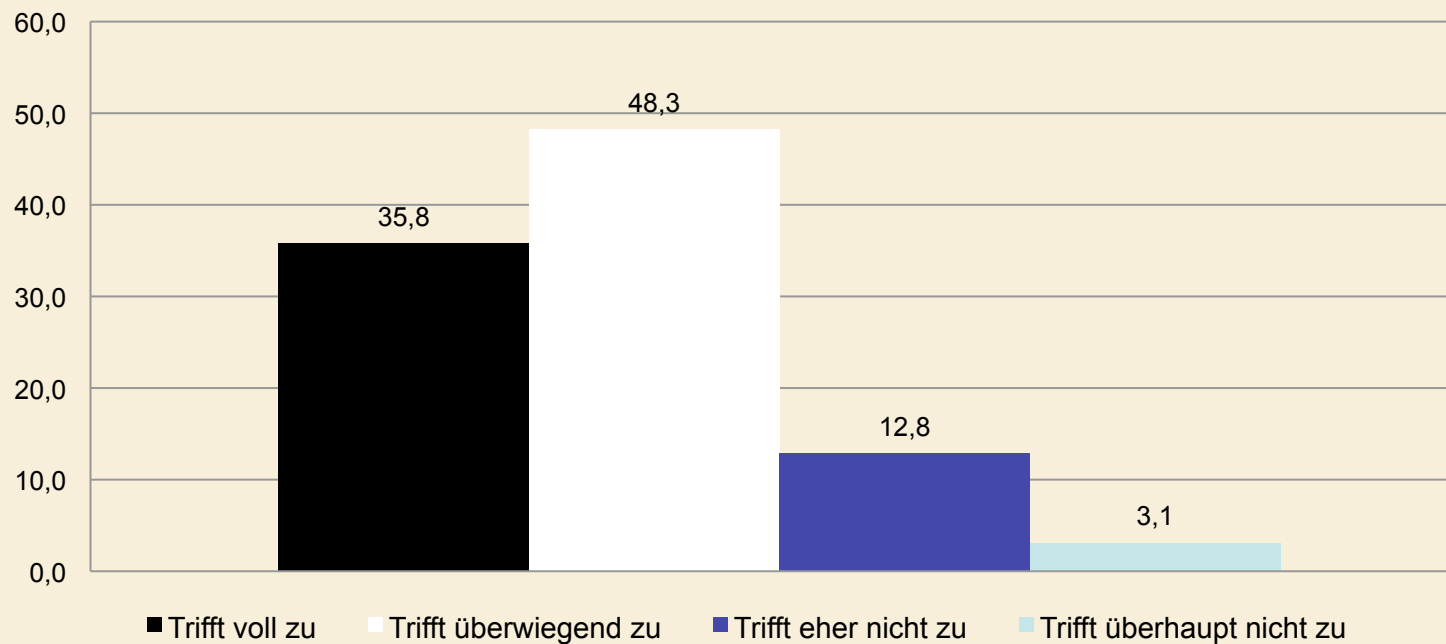


### Wir machen qualifizierten Mitarbeiter/inne/n gezielt Angebote, um sich für Leitungsfunktionen zu qualifizieren.



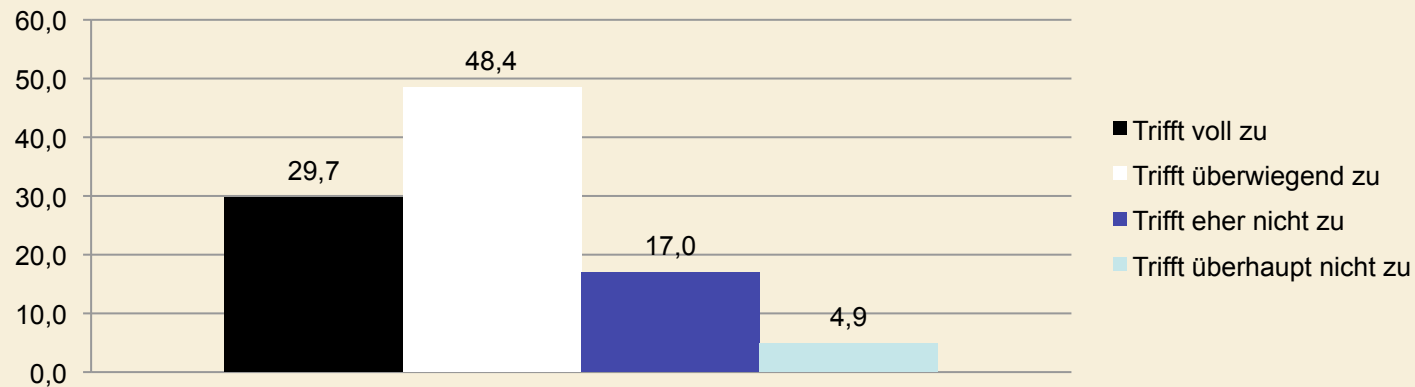
Bei über 50 % der befragten Träger werden qualifizierten Beschäftigten gezielte Angebote gemacht, um sich für Leitungsfunktionen zu qualifizieren. Hier dürfte ein Zusammenhang mit der anscheinend vorwiegend internen Besetzung von Leitungsstellen bestehen.

**Wir bemühen uns, die Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für unsere Mitarbeiter/innen zu verbessern.**



Das Thema Vereinbarkeit ist sehr präsent bei den Trägern. Wichtig sind nähere Informationen zur Umsetzung!

### Wir bemühen uns um einen besseren Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, um den vorzeitigen Ausstieg älterer Mitarbeiter/innen zu vermeiden.



Die Bemühungen um einen Gesundheitsschutz sind mit knapp 80 % durchaus häufig, im Vergleich zur Bedeutung des Themas „Vereinbarkeit“ aber etwas weniger stark ausgeprägt.

# ➤ Fallstudien: Ein Blick in die Praxis

## **Eindrücke zu personalwirtschaftlichen Instrumenten**

Grundlage für die folgende Darstellung: Erste Sichtung von Protokollen aus 11 Gesprächen mit Trägern in Baden-Württemberg, NRW und Thüringen

### **Beispiele zu den Themen:**

- Akquise
- Personalentwicklung
- Gesundheitsförderung
- Umgang mit Familienzeiten und Wiedereinstieg
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf

## Beispiele für Akquisestrategien (1)

- Alle Träger betonen steigendes Interesse an Ausbildung
  - Praxisintegrierte Ausbildung (PIA) in Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen
  - Frühzeitige Kooperation mit Berufsfachschulen/Berufskollegs
  - lieber Anerkennungspraktikant/inn/en als Quereinstieg
- Steigende Bereitschaft der Träger zur Dauer- und Vollzeit-anstellung
  - Unbefristete Übernahme aller „guten“ Anerkennungspraktikant/inn/en
  - Alle Arbeitsverträge unbefristet; Befristung nur bei Vertretungen oder für das erste Jahr

## Beispiele für Akquisestrategien (2)

- Durchgängige Bewerbungsbemühung über das Jahr, zur Begegnung der Personalschwankungen
  - Bewerbungsgespräche im 14tägigen Rhythmus und ggf. Einstellungen
  - „200-Prozent-Einstellung“
- Aktive Werbung für den Beruf
  - z. B. Video, Präsentation(en) auf „Tag(en) der Ausbildung“
- Akquise zielgruppenangepasst
  - z.B. Online-Ausschreibung, Internet-Portale, Facebook, Nutzung der Sinus Milieus
- Bemühung um Attraktivität in der Region
  - z.B. Mund-zu-Mund-Propaganda

## Beispiele für Maßnahmen zur Personalentwicklung

### Für alle Mitarbeitenden

- Eigene Fortbildungsangebote und/oder eigene Fortbildungsakademien mit Kostenübernahme und Freistellung
- Modullehrgang einmalig für alle neuen Mitarbeiter/innen
- Qualitäts-Werkstätten / Multiplikator/inn/en
- Anteilige Kostenübernahme bei Fort- und Weiterbildung von Fremdanbietern, z.B. Übernahme von Studiengebühren
- Zusätzliche 2 freie Tage für eigene (fachfremde) Schulungsinteressen (z.B. Kunst, Musik, Gesundheit etc.)

### Speziell für Leitungen

- Modullehrgänge für (angehende) Kita-Leitungskräfte
- Angebot zur Durchführung eines berufsbegleitenden Studiums zum/zur Pädagog/en/in der frühen Kindheit



## Beispiele für Maßnahmen zur Gesundheitsförderung (1)

- Angebote zur sportlichen Betätigung, Jahreskarte Fitnessstudio, Massagen alle zwei Wochen in der Einrichtung
- Ergonomisches Mobiliar: Erzieherstühle, höhenverstellbare Wickeltische, erwachsenengerechte Ausstattung
- Lärmschutz / Arbeitsmedizinische Untersuchungen
- Gesundheitszirkel zu Themen wie Burnout, Stressmanagement etc.
- „Personalrisikomanagement“ mit Gesundheitsschutz
- Programm „Kurzzeiterkrankung“ als Maßnahme zur Burnout-Prophylaxe, Anti-Stress Angebote

## Beispiele für Maßnahmen zur Gesundheitsförderung (2)

Das Thema „Gesundheit und Alter“ hat bei den meisten Trägern noch keinen großen Stellenwert

- Häufig existieren noch keine Strategien/Maßnahmen und es wird auf individuelle Lösungen gesetzt
- Aussage: Viele ältere Mitarbeiterinnen sind hoch motiviert, kompetent und stärker belastbar als Jüngere
- Künftig sollen im Rahmen des „Personalrisikomanagements“ Lösungen entwickelt werden
- AG Personal entwickelt mit älteren Mitarbeiter/inn/en Maßnahmen

## Beispiele für Umgang mit „Familienzeiten“ und Wiedereinstieg

- Möglichkeit der Beurlaubung bis 12 Jahre
- Garantie bei Rückkehr nach einem Jahr mit gewünschtem Umfang an Arbeitszeit und Betreuungsplatz
- 2 Jahre Arbeitsplatzgarantie
- Bereitstellung der Betreuungsplätze
- „Haltemanagement“ während der Familienphase über
  - Kontakte, Fortbildungen und Beratung
  - Krankheitsvertretung durch MA in Familienzeit
  - Einzelfallbezogene Unterstützung schon während der Familienzeit

## Beispiele für Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf

- Probewochen / übergangsweise Reduzierung
- Reduzierung der Stunden / Teilzeit bei allen Trägern
  - Umfang der Reduzierung ist sehr unterschiedlich
  - Nachteil: Ver- oder behindert die Übernahme der Leitungsfunktion
- Konzepte zur Vereinbarkeit sind wenig verbreitet
  - Ein Träger: Gesamtkonzept mit ca. 80 TZ-Varianten, Konzept zum Wiedereinstieg plus flexiblen Arbeitszeitmodell
  - Häufige persönliche Gespräche mit Aushandlung individueller Lösungen sowie
  - Weitgehende Berücksichtigung persönlicher Wünsche bei der Dienstplangestaltung

# Wir danken Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit

Elke Katharina Klaudy /  
PD Dr. Sybille Stöbe-Blossey

## **Kontakt:**

Institut Arbeit und Qualifikation  
an der Universität Duisburg-Essen  
Forsthausweg 2, 47057 Duisburg

E-Mail: [katharina.klaudy@uni-due.de](mailto:katharina.klaudy@uni-due.de)  
[sybille.stoebe-blossey@uni-due.de](mailto:sybille.stoebe-blossey@uni-due.de)