

Kontinuierliche Personalwirtschaft in der Kindertagesbetreuung

***Empirische Untersuchung zur Personalwirtschaft
für soziale Dienstleistungen***

23. Mai 2014

Köln, Zentralverwaltung des LVR

**Elke Katharina Klaudy
Institut Arbeit und Qualifikation, Universität Duisburg Essen**

Inhalt

1. Beschreibung und Zielsetzung
2. Methodische Gesamtschau
3. Ausgewählte Ergebnisse aus der Sekundäranalyse
„Trägerbefragung“ AKIPÄD
4. Ausgewählte Ergebnisse und Beispiele aus
Expert/inn/engespräche mit Personalverant-
wortlichen

1. Beschreibung

Empirische Untersuchung in den Bundesländern Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen

Förderzeitraum: April 2013 bis März 2015

Projektteam:

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

1. Zielsetzung

Ermöglichung / Förderung kontinuierlicher Erwerbstätigkeit in Kindertageseinrichtungen entlang des Lebensverlaufs durch

- Generierung von Orientierungswissen zu einer mitarbeiterorientierten, nachhaltigen und demografiegerechten Personalwirtschaft.
- Wissen als Basis zur Entwicklung innovativer arbeitspolitischer Konzepte und Strategien zur Unterstützung der Personalgewinnung und Personalbindung dienen.
- Austausch von Ergebnissen mit anderen Bereichen sozialer Dienstleistungen.

2. Methodisches Vorgehen /1

Sekundärauswertung der Trägerbefragung
„AKIPÄD“ („Akademisierung frühpädagogischer Fachkräfte –
Zwischen Arbeitsplatznähe und Professionalisierung“
durchgeführt von unserem Projektpartner ISA (Institut für
Soziale Arbeit

- Durchgeführt in den Bundesländern BW, NW und TH
- Schnittstellen zwischen den Themen „Einschätzung der Personalsituation“, „Personalakquise“ und „Personalwirtschaft“

2. Methodisches Vorgehen /2

Expert/inn/engespräche mit Personalverantwortlichen von 23 Kita-Trägern (problemzentrierte, leitfadengestützte Interviews)

Themen:

- „Personalsituation“,
- „Personalakquise“
- und „Personalwirtschaft“

Pretest im Juli 2013

Abschluss der Interviewreihe im Dezember 2013

2. Methodisches Vorgehen /3

Jeweils 20 problemzentrierte teilstandardisierte
Telefoninterviews mit

- Berufseinsteigerinnen
- Mitarbeiterinnen in der Familienphase
- Langjährig Beschäftigten über 50
- Berufsaussteiger/innen

Pretest im März 2014

Abschluss der Interviewreihe im Juli 2014 (geplant)

Erkenntnisinteresse:

Welche Faktoren beeinflussen die Berufswahl, den Verbleib im Beruf
bzw. den Berufsausstieg?

2. Methodisches Vorgehen /4

Insgesamt 10 „Fallstudien“ in Kitas

- Leitungsinterview
- Gruppendiskussion mit Teams

Erkenntnisinteresse:

- zusätzliche Erkenntnisse zu beruflichen Perspektiven, zu Motivation und Interessen von Beschäftigten
- über Anforderungen an „kontinuierliche Berufstätigkeit“ im Sinne von Work-Life-Balance

2. Methodisches Vorgehen /5

Strategieentwicklung:

- Auswertung und Kontrastierung der Interviews und Diskussionen
- Expert/inn/en-Workshops zur Entwicklung von Handlungsoptionen (z.B. mit Betriebs- und Personalräten, Mitarbeitervertreter/inne/n)
- Entwicklung von Praxisleitfäden

Transfer:

- im Arbeitsfeld der Kindertagesbetreuung
- in andere Felder sozialer Dienstleistungen

3. Sekundär-Auswertung der Trägerbefragung im Projekt „AKIPÄD“

Auswertungen für KONTI



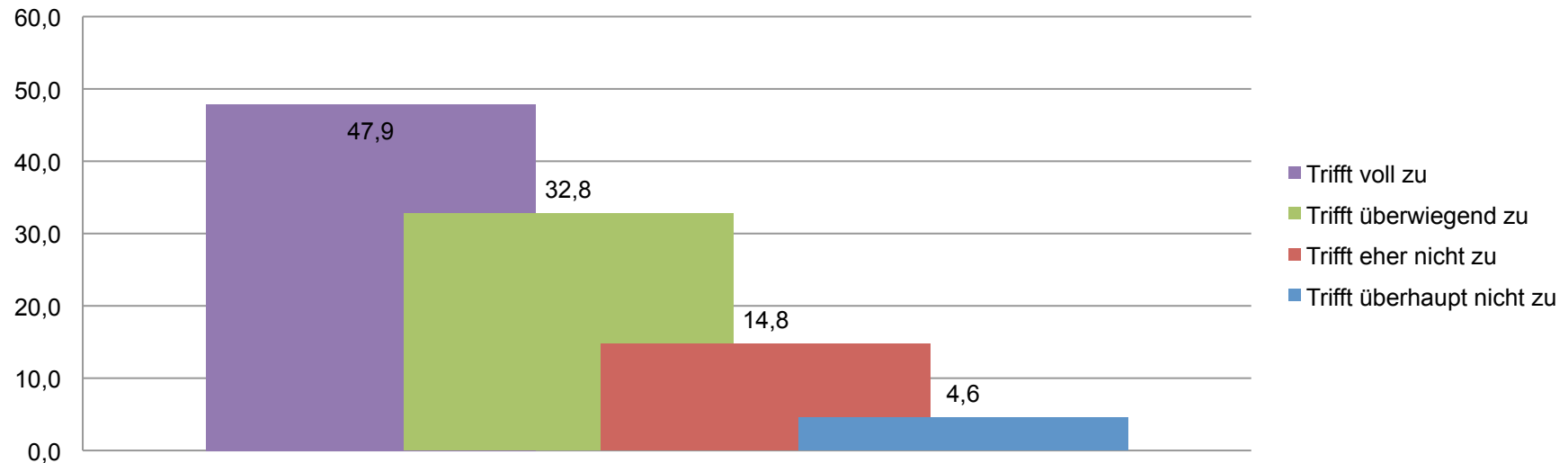
Teil 1: Einschätzung der Personalsituation

Teil 2: Strategien der Personalakquise

Teil 3: Personalwirtschaftliche Instrumente

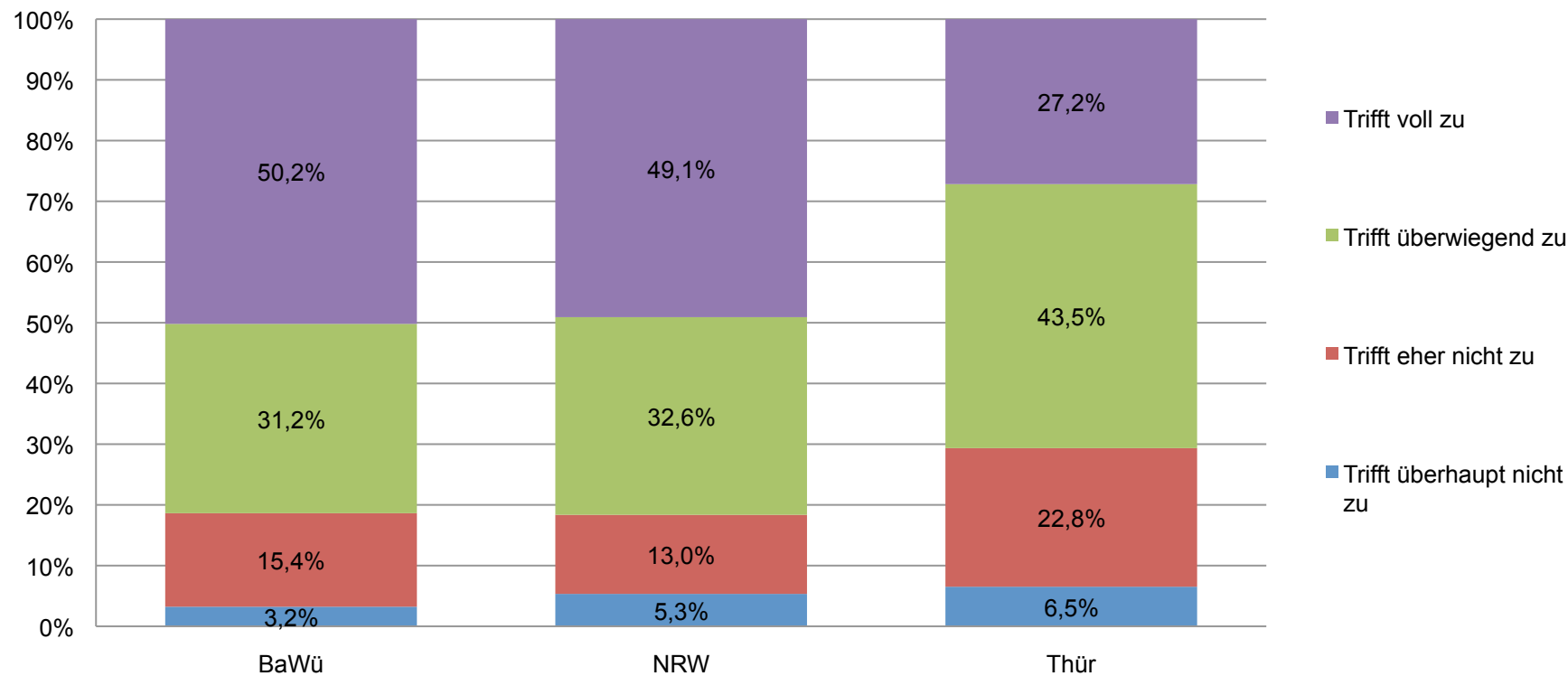
AKIPÄD-Teil 1: Einschätzung der Personalsituation

Aktuell ist es schwierig, geeignetes pädagogisches Personal zu rekrutieren.



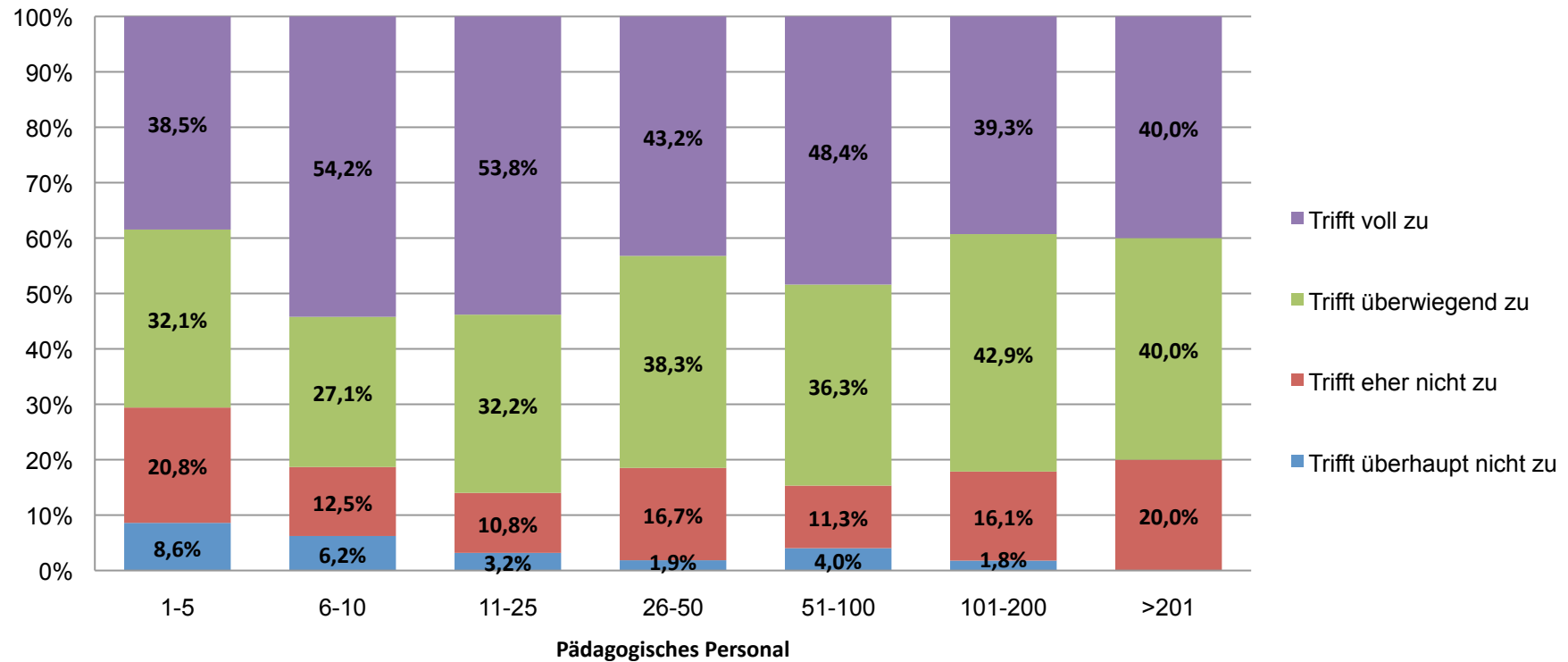
Fast die Hälfte der Träger hat erhebliche Probleme bei der Personalrekrutierung; nur weniger als 20% sehen wenige oder keine Schwierigkeiten.

Aktuell ist es schwierig, geeignetes pädagogisches Personal zu rekrutieren.



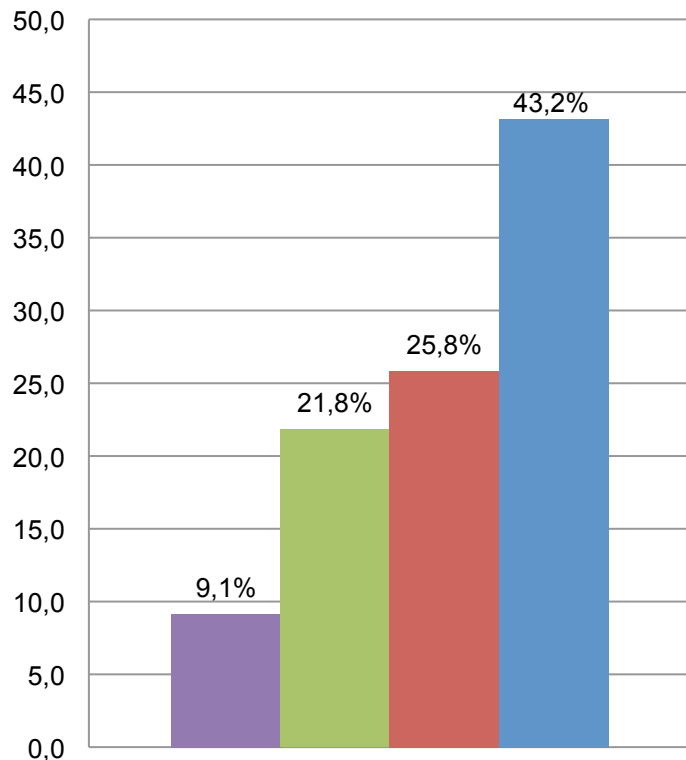
In BW und NW scheinen die Probleme gravierender zu sein als in Thüringen.

Aktuell ist es schwierig, geeignetes pädagogisches Personal zu rekrutieren.

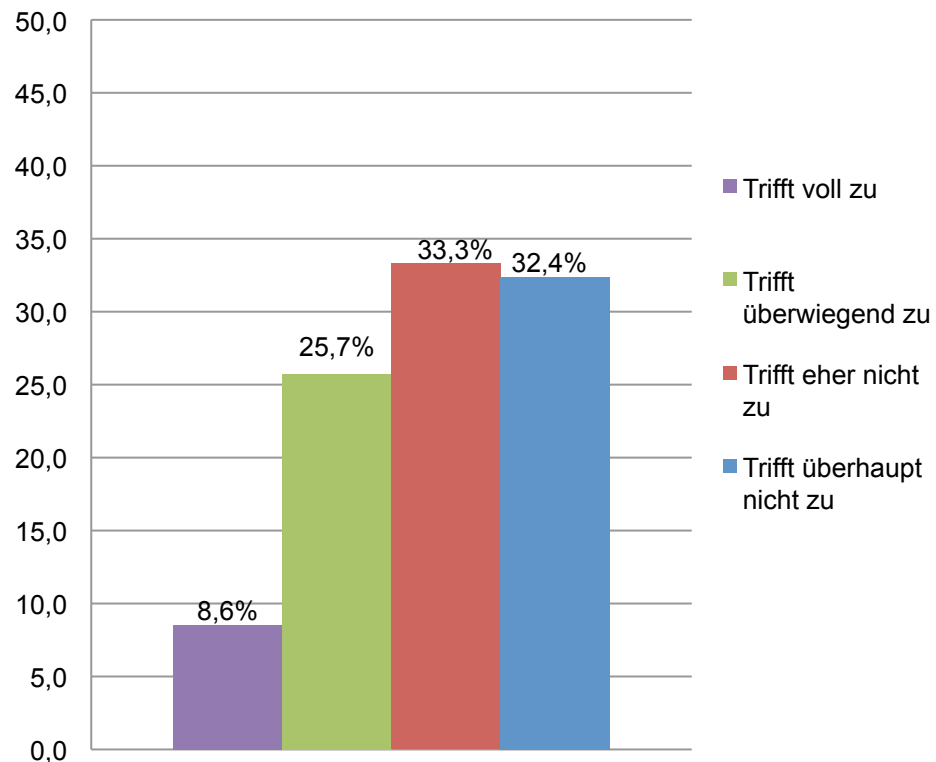


Evtl. gibt es einen Größeneffekt: Träger mit zwischen 6 und 100 Beschäftigten sind stärker betroffen als die ganz kleinen und die sehr großen.

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

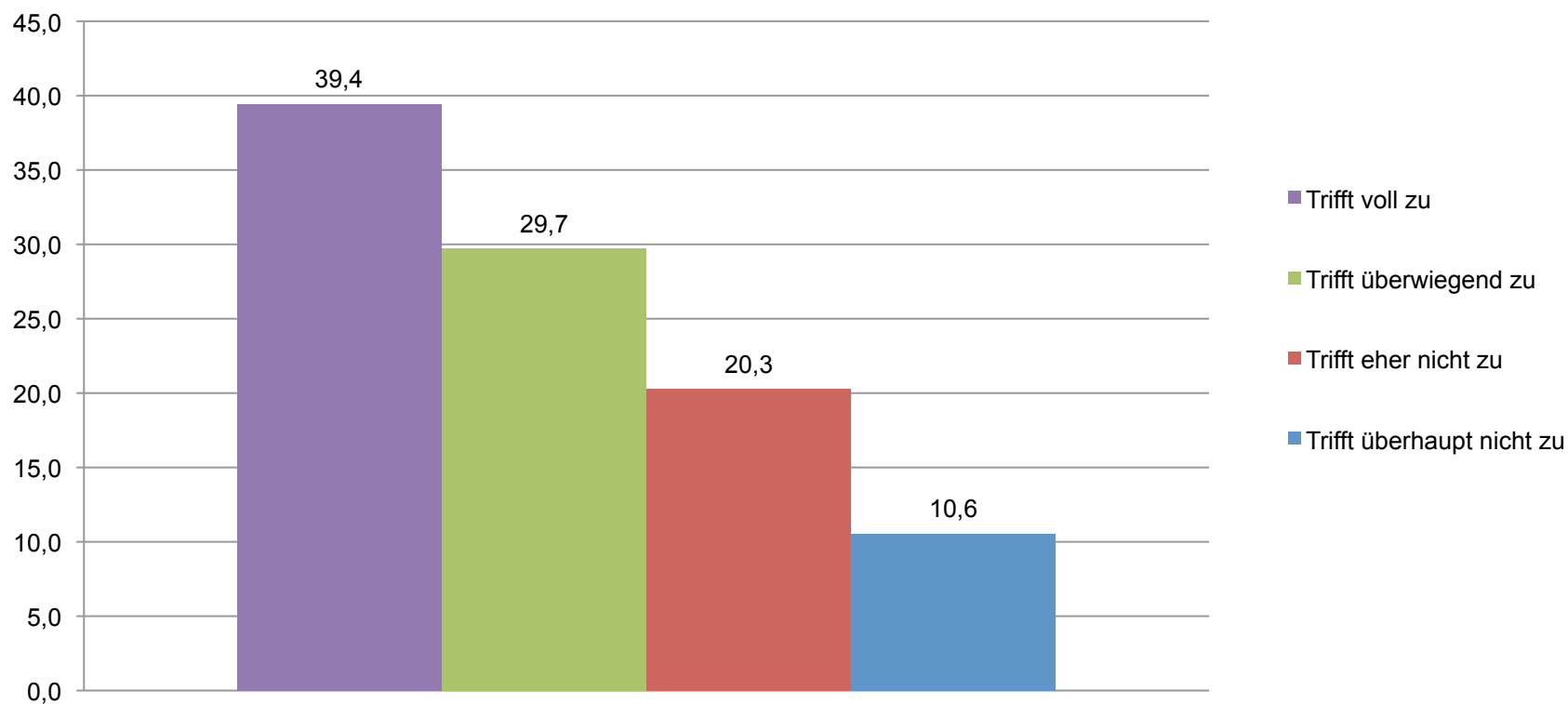


Offene Stellen des allgemeinen pädagogischen Personals bleiben häufig länger (mehr als drei Monate) unbesetzt.



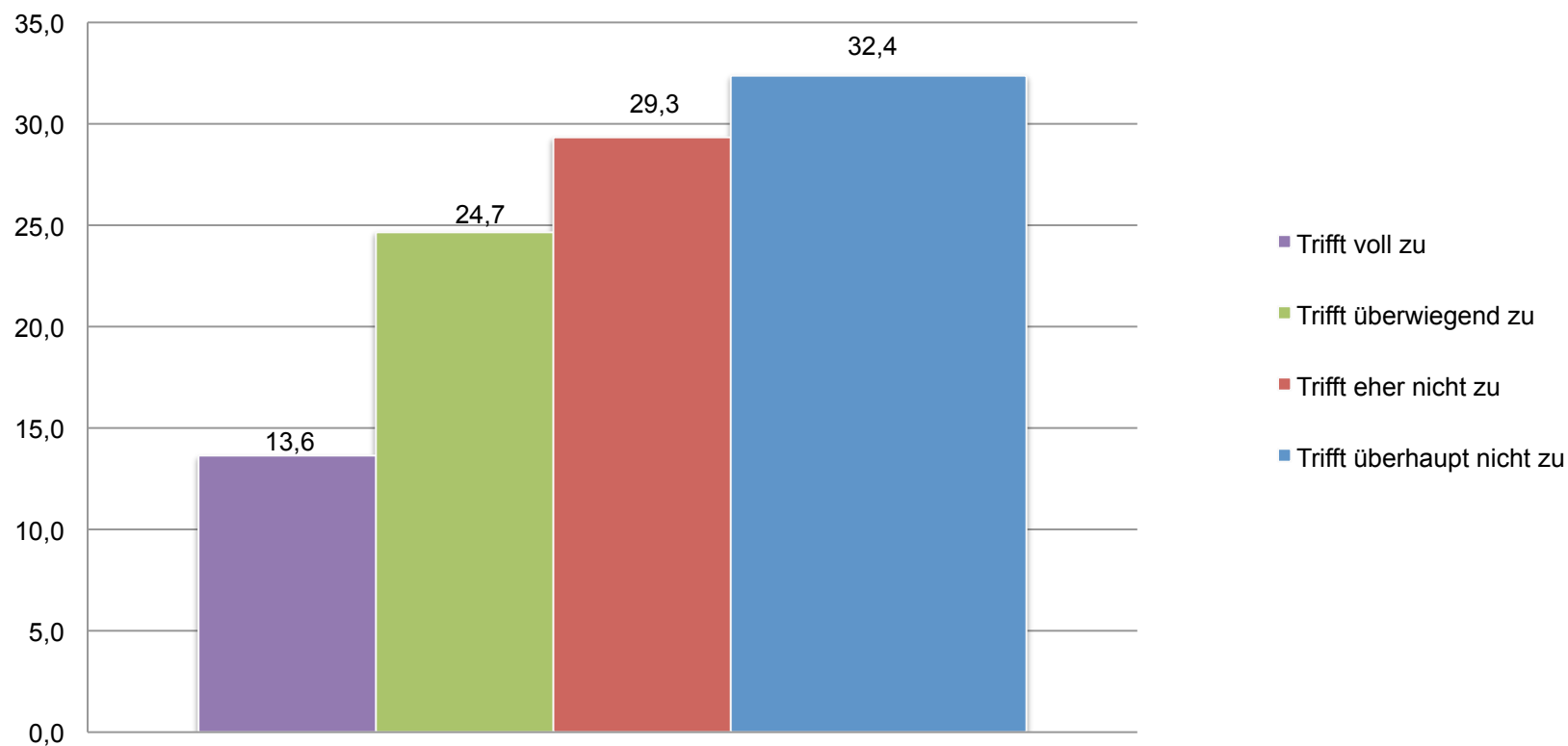
Leitungsstellen können etwas schneller wieder besetzt werden (oder werden etwas schneller besetzt) als die Stellen pädagogischer Fachkräfte.

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

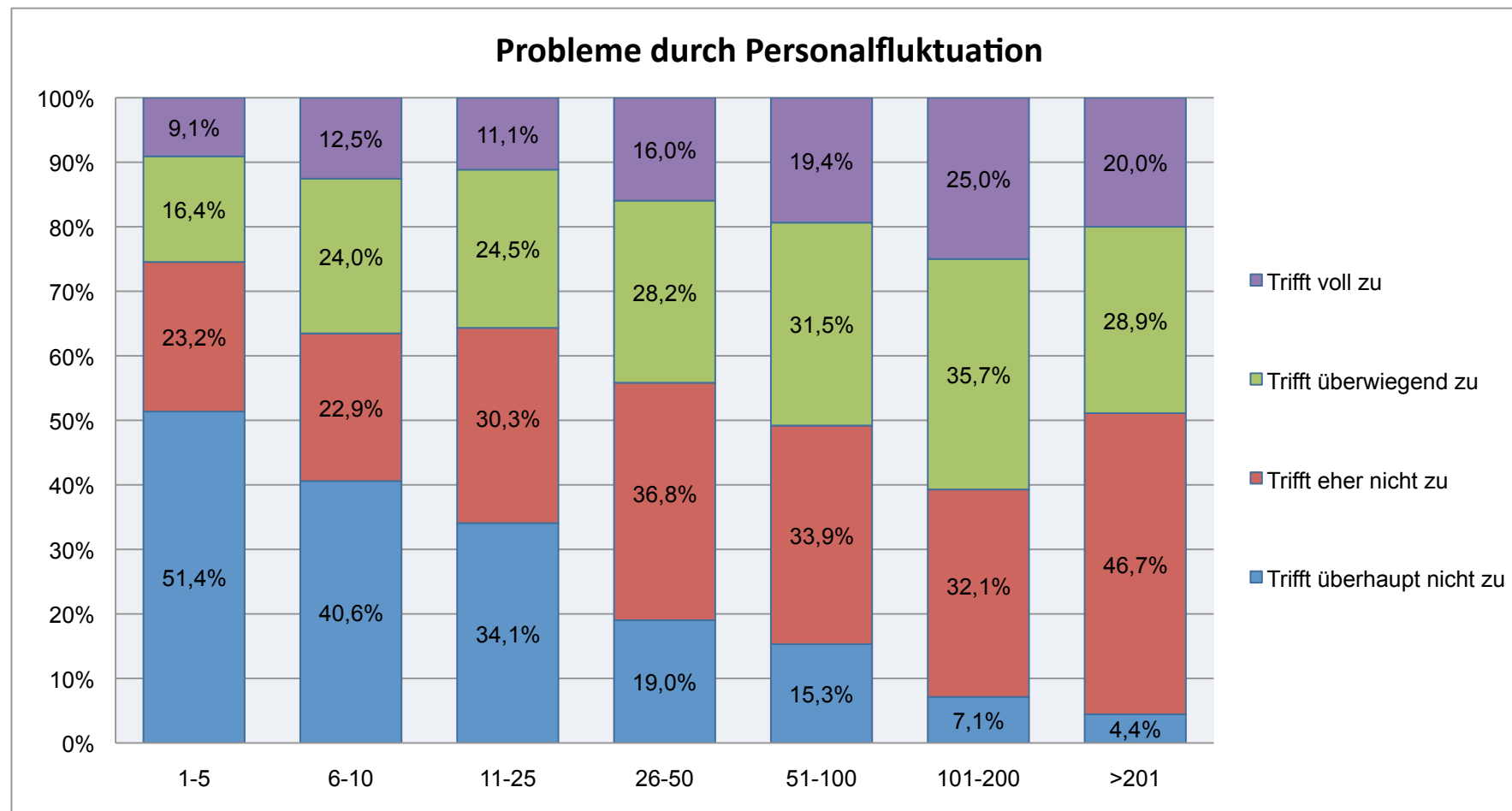


Mehrheitlich Probleme bei der Besetzung von Vertretungsstellen: „Unter-jährig ist der Markt leer.“; keine Unterschiede zwischen den Ländern!

Der häufige Personalwechsel bereitet unseren Einrichtungen Probleme.



Rekrutierungsprobleme gehen nicht unbedingt mit Personalfluktuation einher.



Probleme durch Personalfluktuatation sind tendenziell bei kleinen Trägern seltener.

Zusammenfassende Beurteilung der Personalsituation

- Geeignetes pädagogisches Personal zu rekrutieren ist für die Mehrheit der befragten Träger schwierig.
- Es gibt regionale Unterschiede und Größenunterschiede.
- Stellen für Erzieher/innen und insbesondere Vertretungsstellen sind stärker betroffen als Leitungsstellen.
- **Dennoch:** Die Stellenbesetzungsprobleme sind mehrheitlich nicht durch Personalfuktuation verursacht. (Möglicherweise ist der mit dem Ausbau der Kindertagesbetreuung verbundene zusätzliche Personalbedarf Anlass für die Schwierigkeiten.)

AKIPÄD-Teil 2: Strategien der Personalakquise

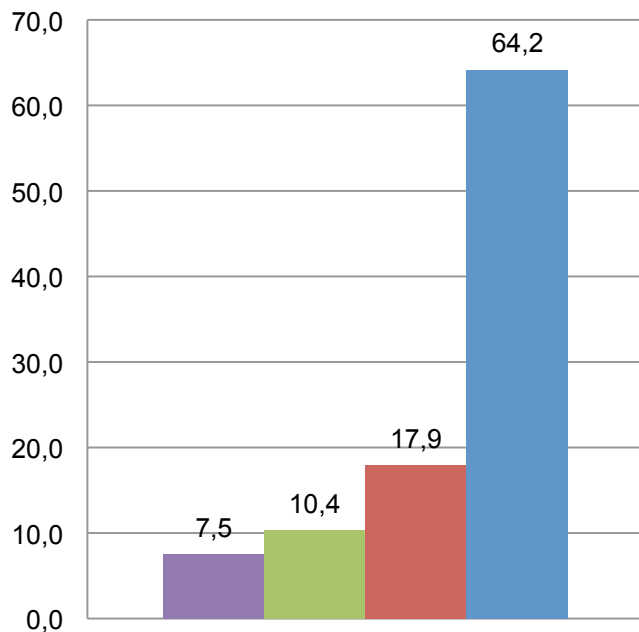
Möglichkeiten zum rekrutieren neuer Mitarbeiter/innen:

- Ergänzungskräfte / Kinderpfleger/innen/ Sozialassistent/inn/en
- Kontakte/Kooperationen mit Fachschulen/Hochschulen
- überregionale Stellenausschreibungen, Leitungspositionen extern und nicht nur intern ausschreiben,
- akademisches Personal, Männer, Kooperation mit Zeit- und Leiharbeitsfirmen, Kooperation mit der Agentur für Arbeit/dem Jobcenter ...

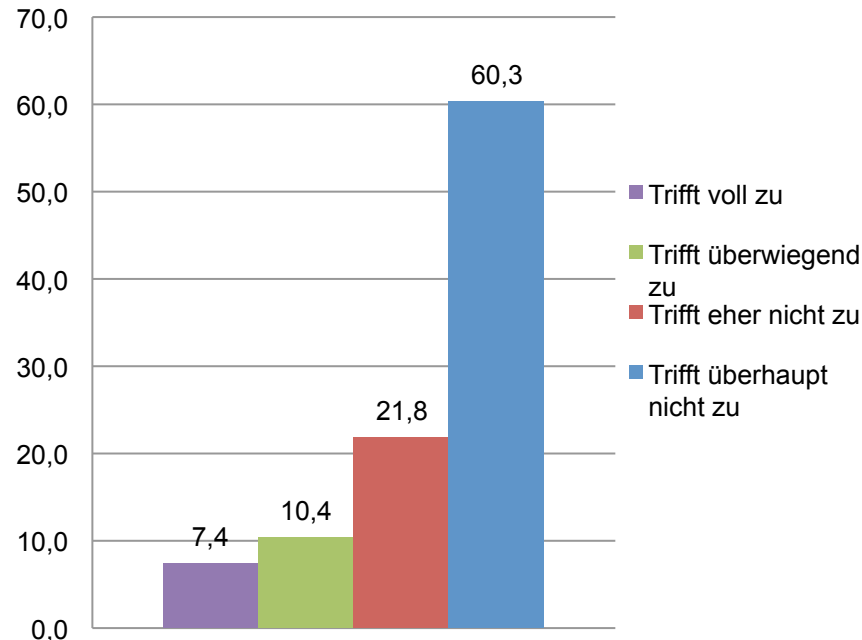
Welche Möglichkeiten werden genutzt?

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

...für unsere Leitungsstellen

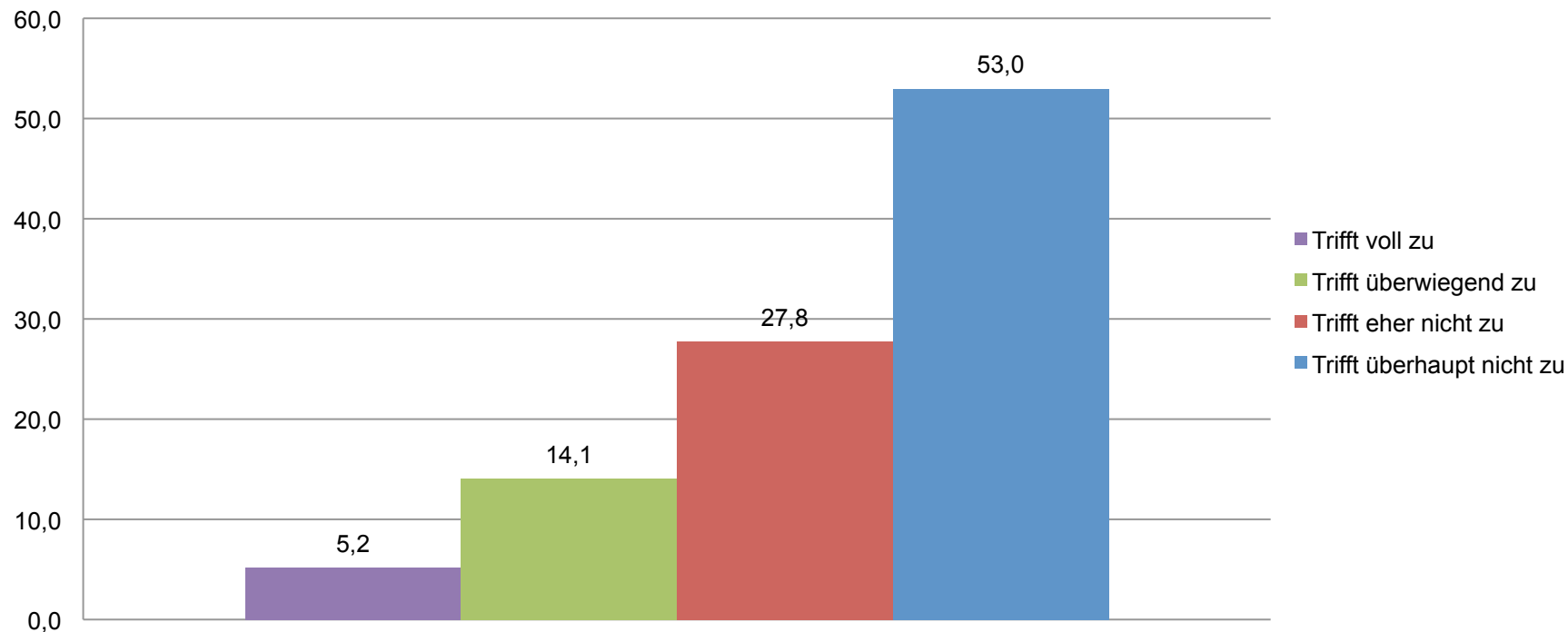


...für unser allgemeines pädagogisches Personal



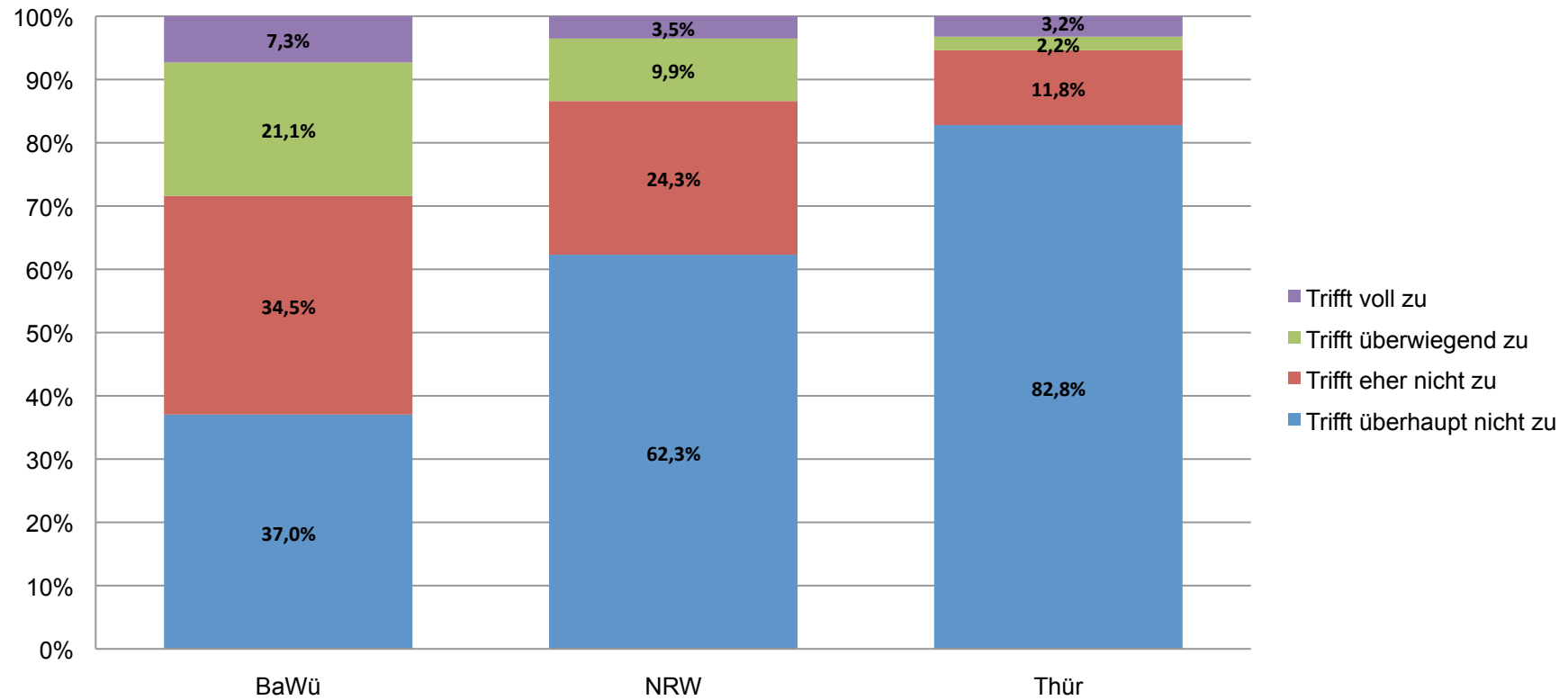
Der Blick über die Regionsgrenzen ist für Träger von Kindertageseinrichtungen ein nicht sehr verbreitetes Instrument, weder für Leitungspersonal noch für pädagogische Fachkräfte.

**Wir stellen vermehrt Kinderpfleger/innen und andere Ergänzungskräfte ein,
weil nicht genug Erzieher/innen auf dem Arbeitsmarkt verfügbar sind.**



**Die vermehrte Einstellung von „Ergänzungskräften“ scheint
kein gängiges Instrument zu sein.**

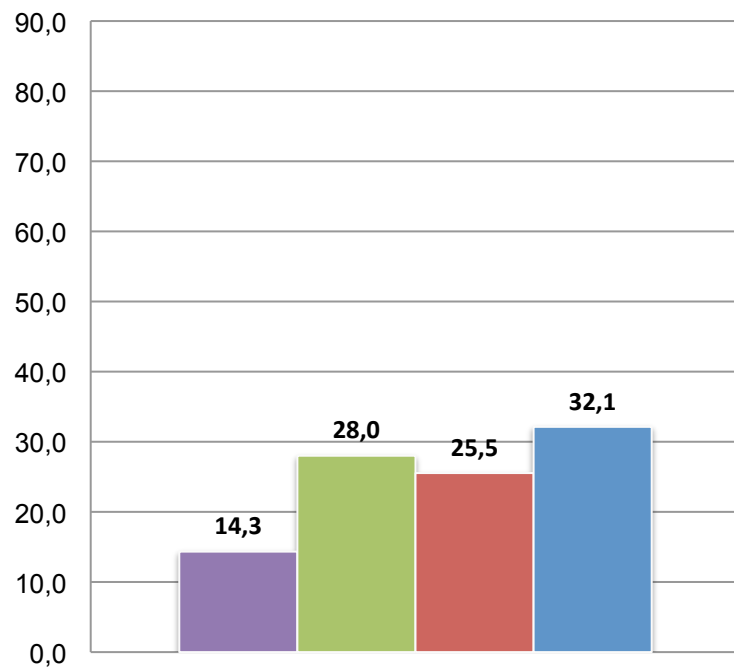
Vermehrte Einstellung von Ergänzungskräften



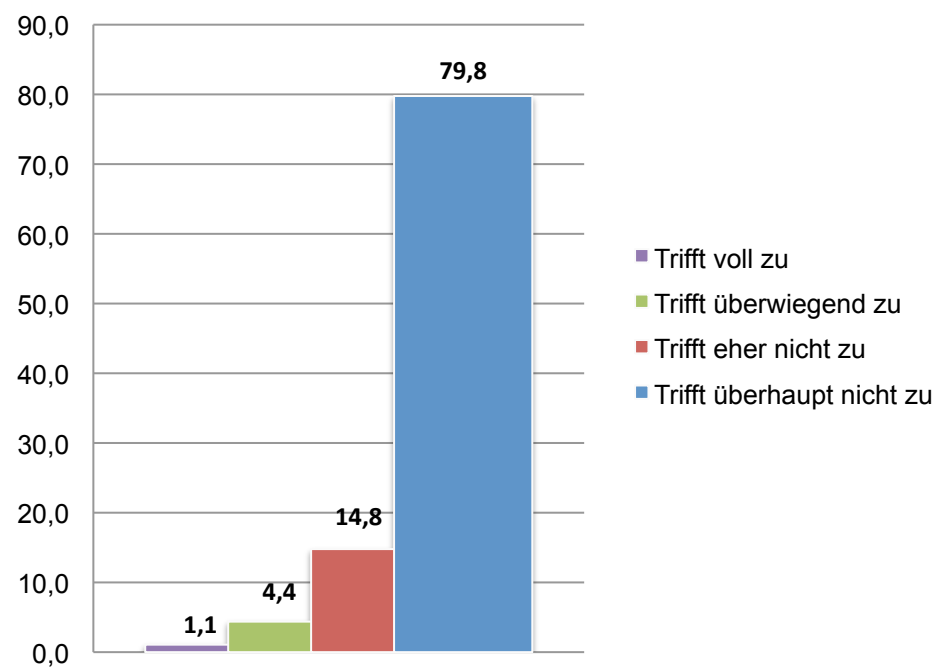
**Starke länderspezifische Unterschiede!
(Gründe: Arbeitsmarktsituation und/oder Personalstandards?)**

Einen Teil unseres Personals rekrutieren wir direkt von einer...

...Fachschule, Berufskolleg oder Fachakademie

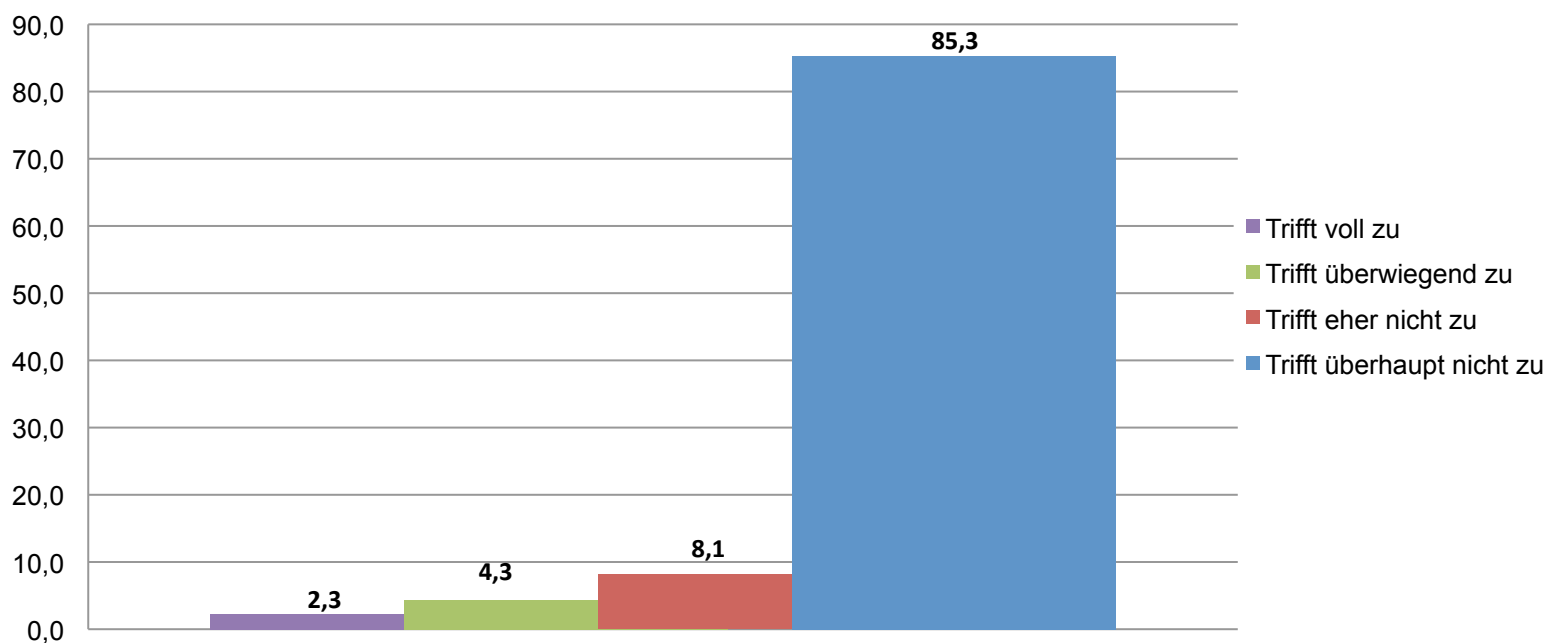


...Hochschule



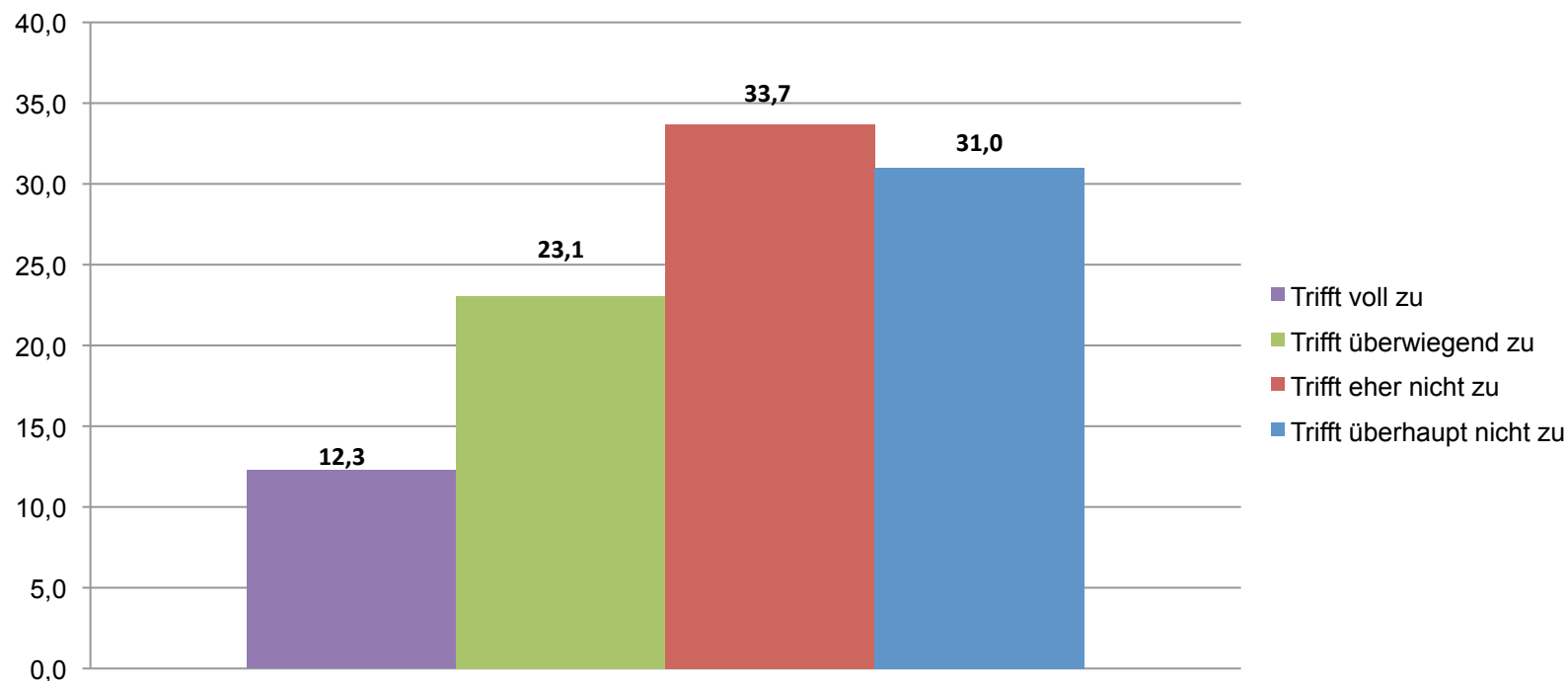
Die Kooperation mit Fachschulen usw. stellt keine mehrheitlich angewandte Strategie dar, ist aber deutlich weiter verbreitet als eine Kooperation mit Hochschulen.

Bei der Personalrekrutierung greifen wir auf die Dienste von Zeitarbeitsfirmen (Arbeitnehmerüberlassung) zurück.



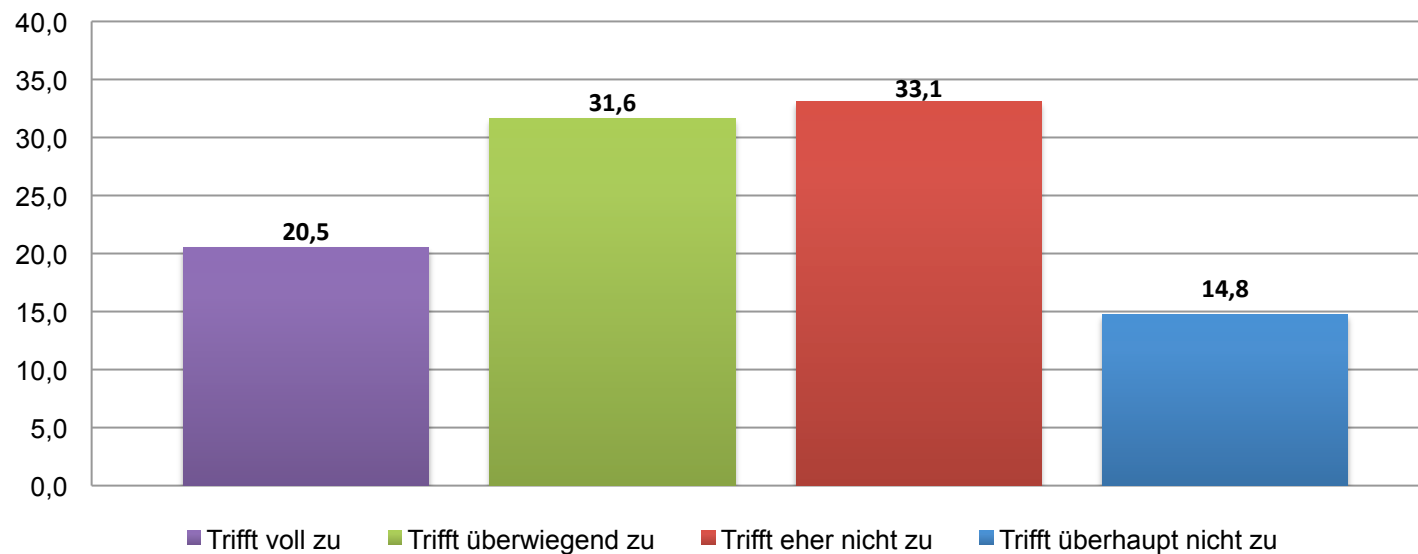
Die Kooperation mit Zeitarbeitsfirmen ist ein untypisches Instrument, das nur sehr selten genutzt wird.

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.

Wir bemühen uns, gezielt mehr männliche Mitarbeiter einzustellen.



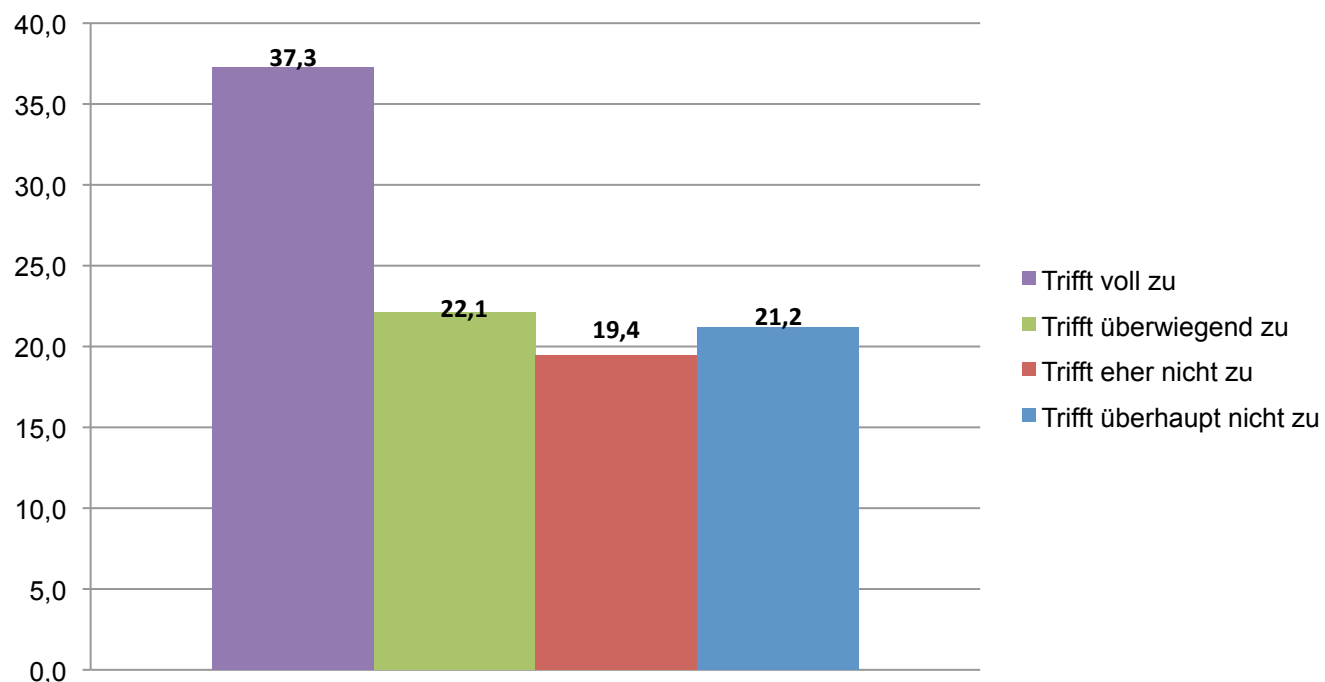
Die Akquise und Einstellung von Männern kann nicht nur als pädagogisches Ziel, sondern auch als Möglichkeit der Personalakquise gewertet werden, um auf dem enger werdenden Markt andere Wege zu gehen. Deutlich zeigen sich zwei Lager („Befürworter“ und „Gegner“).

AKIPÄD-Teil 3: Personalwirtschaftliche Instrumente

Reaktionen auf den Kostendruck:

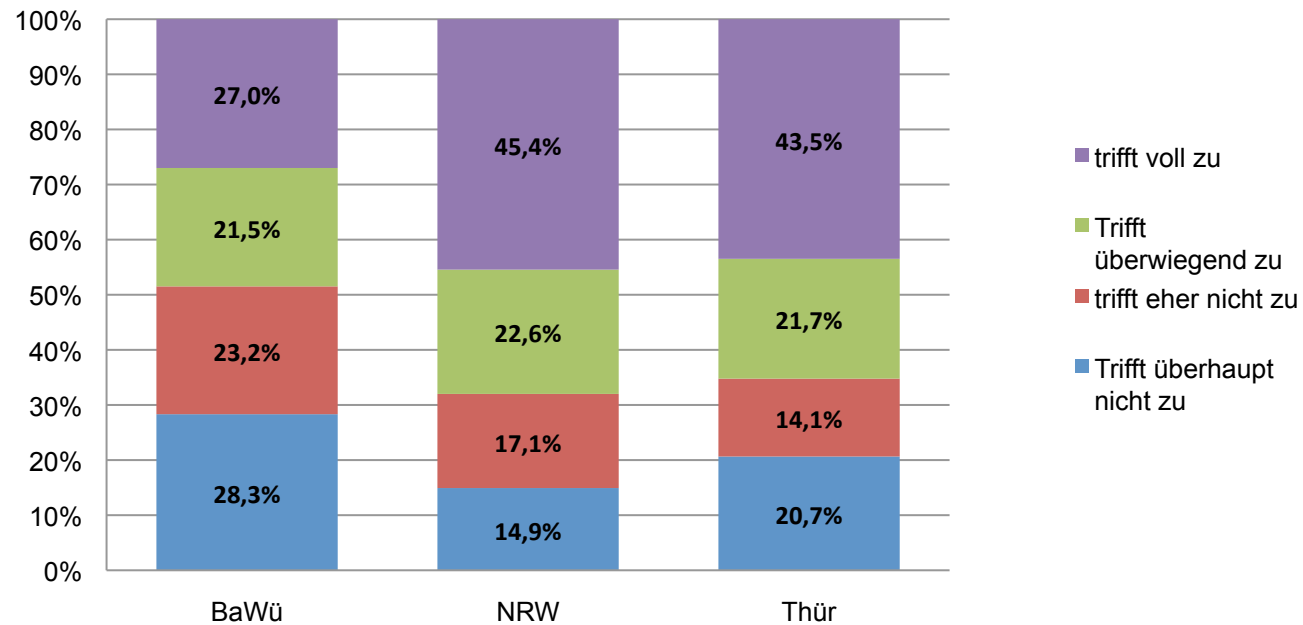
- Einerseits Befristungen bei Neueinstellungen als Flexibilitätsreserve, zur Vermeidung von Entlassungen beim Stammpersonal, ...
- Andererseits Maßnahmen, die der Personalpflege und Personalbindung dienlich sind: Unterstützung von Fort- und Weiterbildung, betriebliche Altersvorsorge, Freistellung Studium u. Familienaufgaben, Wohnungssuche, Kontaktmanagement für Elternzeitler/innen, Maßnahmen zur Vereinbarkeit (Work-Life-Balance), Maßnahmen zur Verbesserung des Gesundheitsschutzes

Bei Neueinstellungen schließen wir überwiegend befristete Verträge ab.



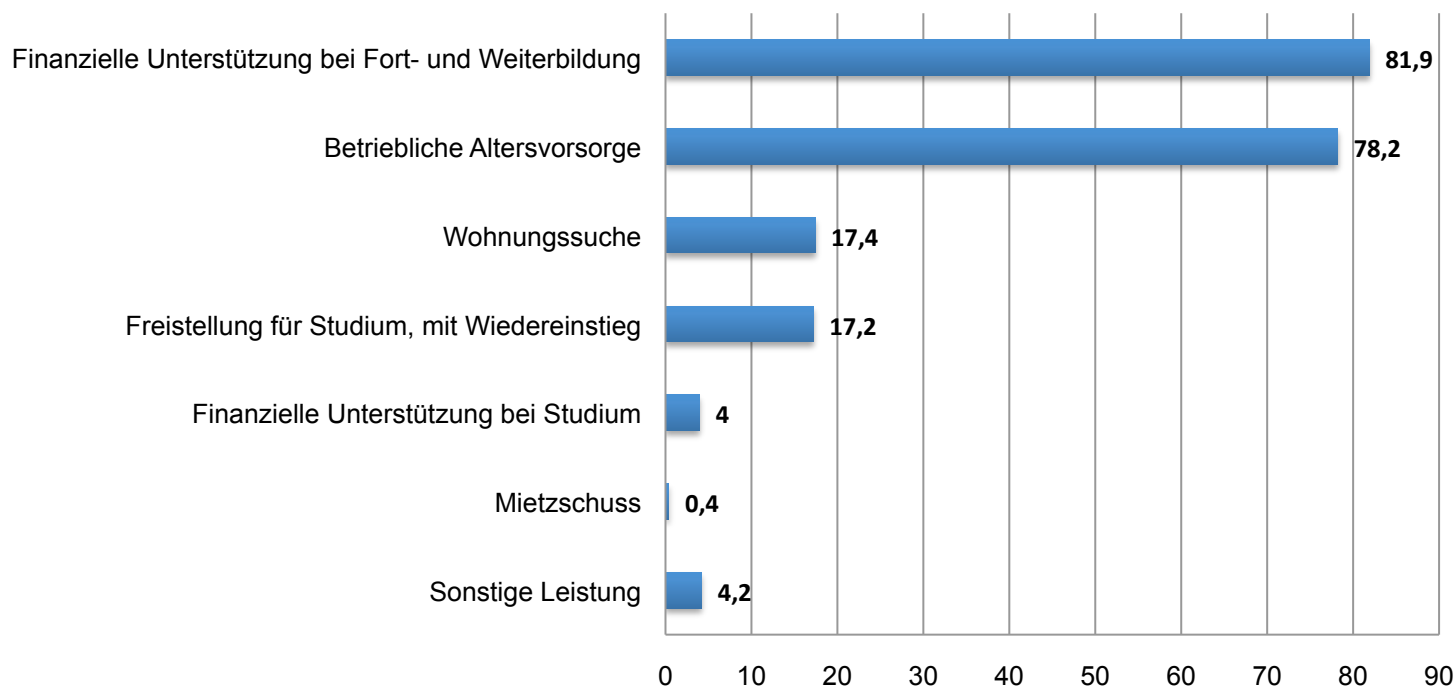
Die zunächst befristete Neueinstellung ist ein eher geläufiges personalwirtschaftliches Instrument.

Neueinstellungen überwiegend befristet



In Baden-Württemberg sind befristete Neueinstellungen deutlich weniger verbreitet.

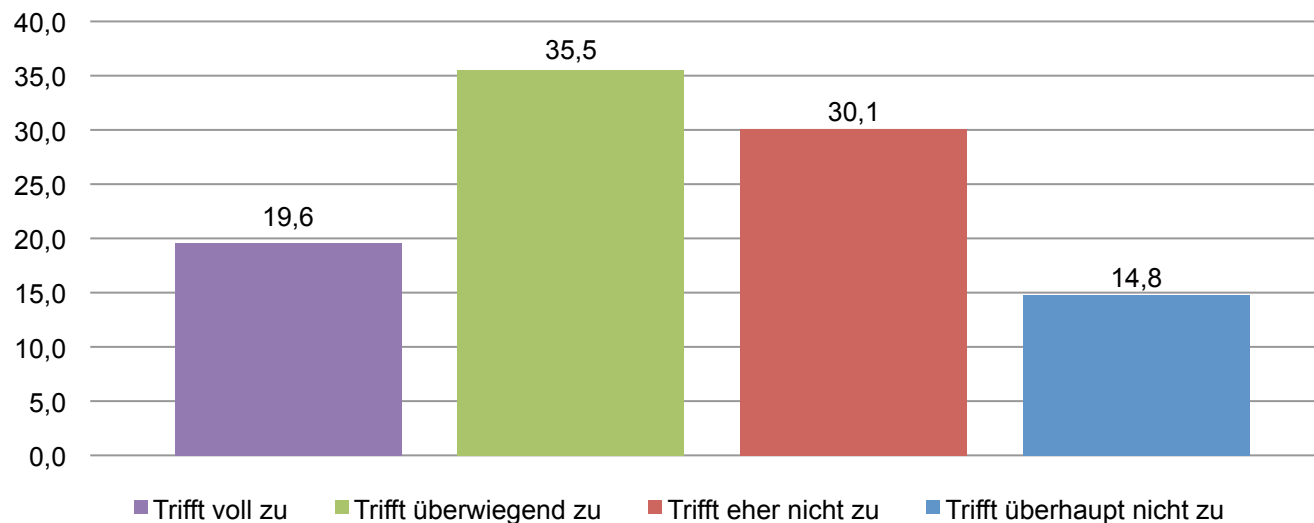
Leistungen, die in Einzelfällen oder regelmäßig vom pädagogischen Personal in Anspruch genommen werden können (Mehrfachnennung möglich)



Es ist üblich, die Mitarbeiter/innen bei Fort- und Weiterbildung finanziell zu unterstützen und ihnen eine zusätzliche betriebliche Altersvorsorge zu gewähren.

Andere Leistungen, wie z. B. Freistellung für ein Studium, Unterstützung bei der Wohnungssuche o. a., sind z. T. möglich, aber eher ungewöhnlich.

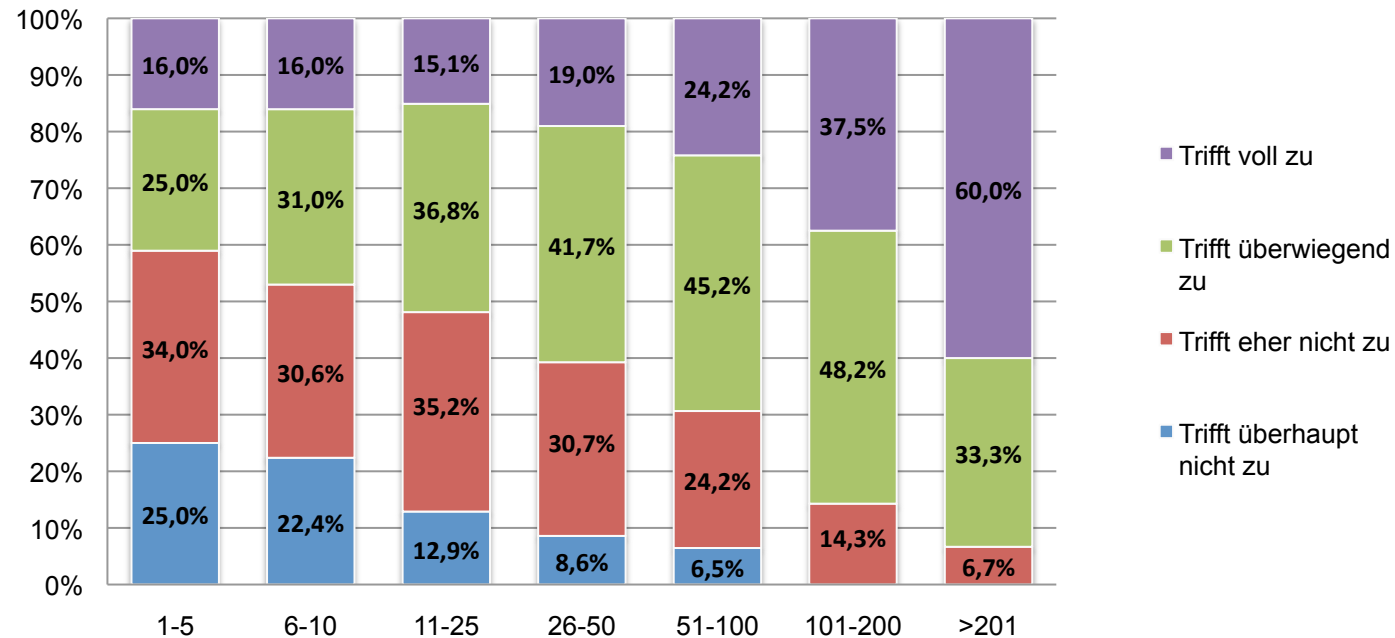
Wir machen qualifizierten Mitarbeiter/inne/n gezielt Angebote, um sich für Leitungsfunktionen zu qualifizieren.



Bei über 50 % der befragten Träger werden qualifizierten Beschäftigten gezielte Angebote gemacht, um sich für Leitungsfunktionen zu qualifizieren.

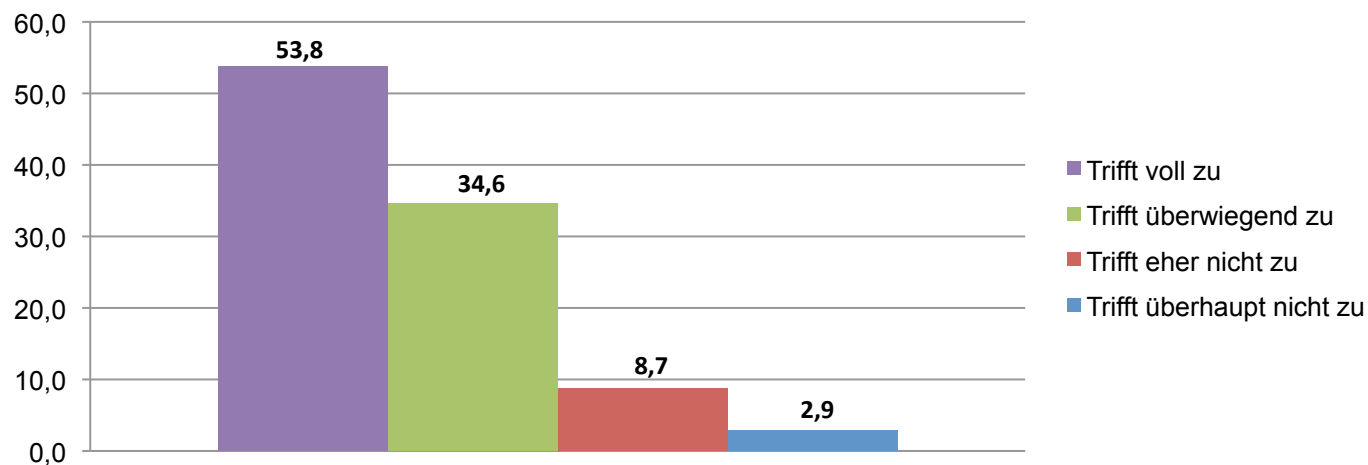
Hier dürfte ein Zusammenhang mit der anscheinend vorwiegend internen Besetzung von Leitungsstellen bestehen.

Gezielte Qualifizierungsangebote



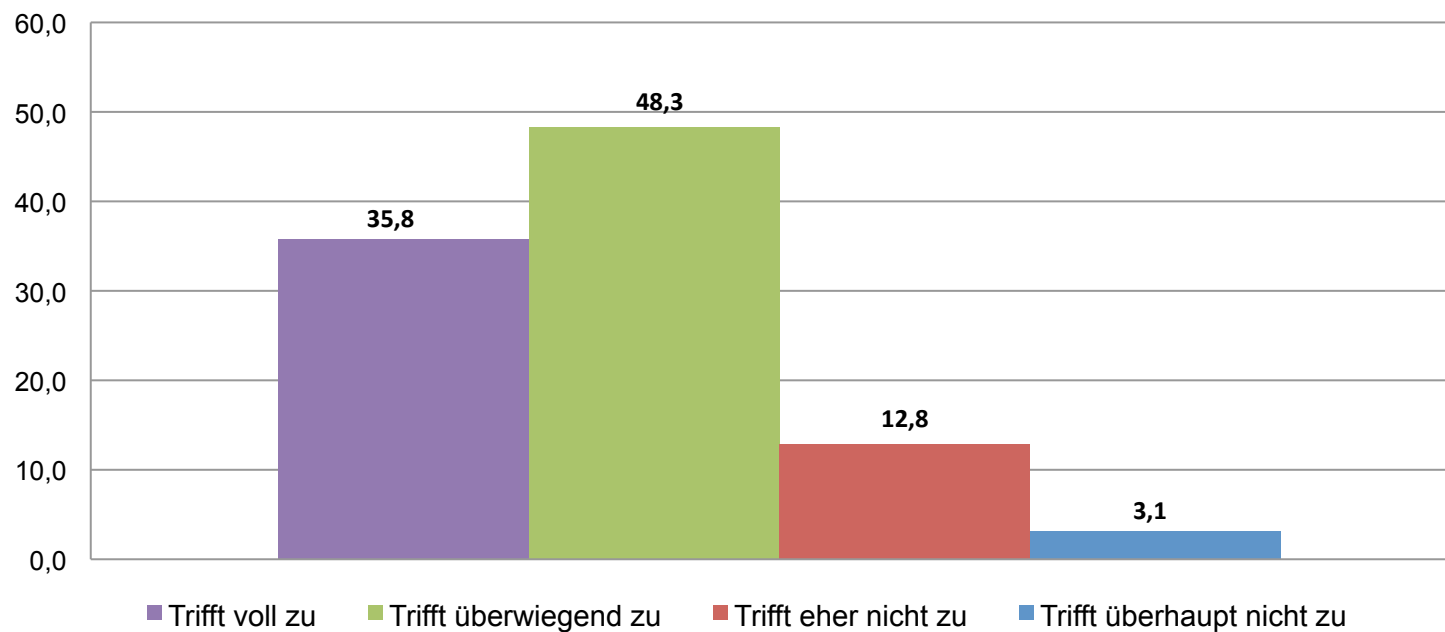
**Ausgeprägter Größeneffekt:
Je größer der Träger, desto häufiger Angebote zur Leitungsqualifikation.**

Wir versuchen, mit Mitarbeiter/inne/n in der Familienphase (Elternzeit) Kontakt zu halten und sie für einen Wiedereinstieg zu gewinnen.



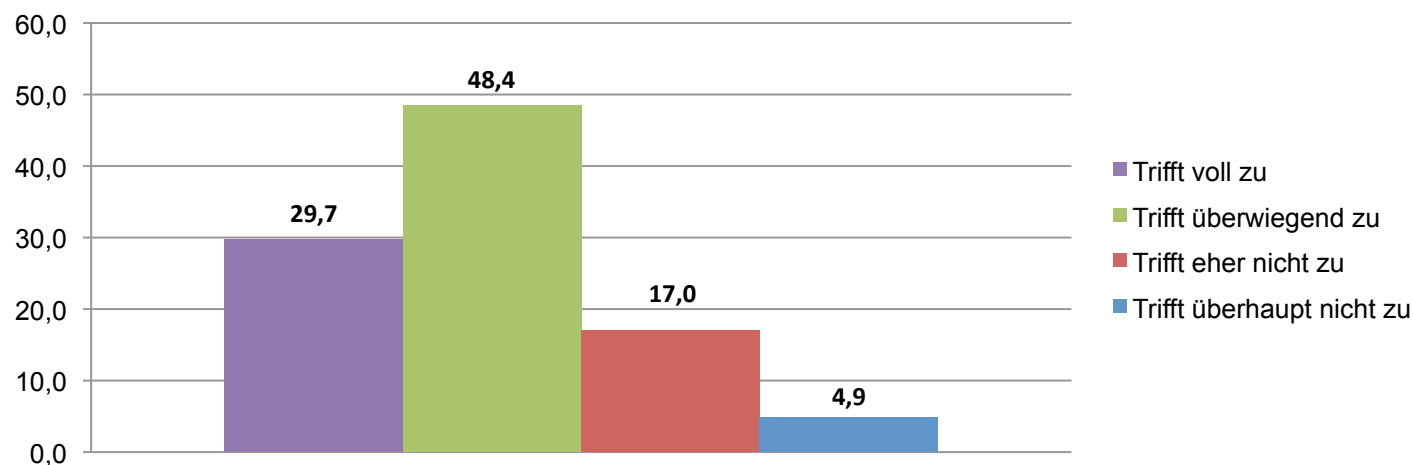
Kontakthalten während der Elternzeit ist ein sehr gängiges Instrument.

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



Auch das Thema Vereinbarkeit ist sehr präsent bei den Trägern.

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 Vereinbarkeit aber etwas weniger stark ausgeprägt.

4. Expert/inn/engespräche mit Personalverantwortlichen

Beschreibung und Zugang

Zielgruppe: Vertreter/innen unterschiedlicher Träger

Zeit: August 2013 bis Jahresende

Methodischer Zugang

- Statistikbögen als Vorwegabfrage
- Problemzentrierte Interviews (Mitschnitt und anschließende Protokollierung)

Einschätzung der Personalsituation

- Keine oder nur geringe Probleme der Personalgewinnung bei sieben von elf befragten Trägern
- (Zunehmende) Herausforderungen werden gesehen:
 - Passgenaue Stellenbesetzung => Nachschulungen
 - Entfernung zum Arbeitsplatz wird größer
 - Schwierigkeiten der Stellenbesetzung innerhalb des Jahres, z.B. Vertretungskräfte für langfristig Erkrankte
 - Träger muss Werbung betreiben
 - Hohes Durchschnittsalter Ø 45,5 Jahre, besonders bei Führungskräften
 - Junge Mitarbeiter/innen sind theoretisch gut, wenig Praxiserfahrungen, z. T. weniger belastbar als Ältere.

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 Anerkennungspraktikant/inn/en
 - Alle Arbeitsverträge unbefristet; nur bei Vertretungen; für ein 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 als Arbeitgeber
 - z.B. Mund-zu-Mund-Propaganda

Personalwirtschaftliche Instrumente: Beispiele für Maßnahmen zur Personalführung

Jährliche Personalgespräche mit den jeweils Vorgesetzten finden überwiegend statt

- Teils nach vom Träger erfolgten Vorgaben, strukturiert
- Vereinzelt erfolgen Zielbeschreibungen
- Wenige Träger verfügen über keine Informationen über Durchführung und Anwendung
- In zwei Fällen erfolgen jährliche (Online)Befragungen der Mitarbeiter/innen
- Bei einem Träger erfolgt Teamsupervision im Sechs-Wochen-Rhythmus

Personalwirtschaftliche Instrumente: Beispiele für Maßnahmen zur Personalentwicklung

- Eigene Fortbildungsangebote und/oder eigene Fortbildungsakademien mit Kostenübernahme und Freistellung
- Modullehrgang einmalig für alle Mitarbeiter/innen
- Lehrgänge für angehende Kita-Leitungskräfte
- Qualitäts-Werkstätten
- Anteilige Kostenübernahme bei Fort- und Weiterbildung von Fremdanbietern, z.B. Übernahme von Studiengebühren
- Zusätzlich 2 freie Tage für eigene Schulungsinteressen (z.B. zur Steigerung der personalen Kompetenz)

Personalwirtschaftliche Instrumente: Beispiele für Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie

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

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

 - Die meisten beschränken sich auf die gesetzliche Anwendung
 - Häufige persönliche Gespräche mit Aushandlung individueller Lösungen
 - Berücksichtigung persönlicher Wünsche bei der Dienstplangestaltung wird in der Regel angestrebt

Personalwirtschaftliche Instrumente: Beispiele für Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege sind selten

- Ein Träger bietet einen unterstützenden Familiendienst zur Unterstützung von Übergangszeiten zur Organisation von Pflege an
- Unterstützendes Programm im Krankheitsfall oder in familiären Extremsituationen, bei denen ein erhöhter Pflegebedarf entsteht (z.B. Supervision u. Jahresarbeitszeitprogramm)
- Reduzierung der Arbeitszeit bis zu 50 Prozent möglich
- Ansprache der Mitarbeiter/innen zu Informationszwecken

Personalwirtschaftliche Instrumente: Beispiele für Maßnahmen zum Gesundheits- und Gefährdungsschutz

- Angebot zur sportlichen Betätigung, Jahreskarte Fitnessstudio, Massagen alle zwei Wochen in der Einrichtung
- Ergonomisches Mobiliar: Erwachsenengerechte Stühle, höhenverstellbare Wickeltische, erwachsenengerechte Ausstattung
- Lärmschutzmaßnahmen
- Arbeitsmedizinische Untersuchungen
- Gesundheitszirkel zu Themen wie Burnout, Stressmanagement etc.
- Ein Aspekt der Abteilung Personalentwicklung ist das „Personalrisikomanagement“ mit Gesundheitsschutz
- Programm „Kurzeiterkrankung“ als Maßnahme zur Burnout-Prophylaxe, Anti-Stress Angebote

Personalwirtschaftliche Instrumente: Beispiele für Maßnahmen für alter(n)sgerechtes Arbeiten

Gezielte Maßnahmen sind eher die Ausnahme:

- Häufig existieren keine Strategien/Maßnahmen und es wird auf individuelle Lösungen gesetzt
- Aussage: „Viele ältere Mitarbeiterinnen sind hoch motiviert, kompetent und stärker belastbar als Jüngere“.
- Erwachsenengerechtes Mobiliar (Gesundheitsschutz)
- Künftig sollen im Rahmen des „Personalrisikomanagements“ Lösungen entwickelt werden
- Beteiligung am Projekt GesA (Gesund Arbeiten) der Initiative „Gleichstellung für Frauen in der Wirtschaft“ des BMAS
- AG Personal entwickelt mit älteren Mitarbeiter/inn/en Maßnahmen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Projektleitung:

Sybille Stöbe-Blossey

Projektteam:

E. Katharina Klaudy, Karola Köhling, Brigitte Micheel