



Die Mischung macht's!

Über Vielfalt in Kita-Teams, neue Herausforderungen und mögliche Lösungsansätze macht sich **Mirja Wolfs** Gedanken.

Viele Faktoren haben in den vergangenen Jahren dazu geführt, dass sich die Kita-Landschaft eklatant verändert hat: der U3-Ausbau, die zunehmende Über-Mittag-Betreuung, flexiblere Öffnungszeiten, komplexere Familienstrukturen, steigender Verwaltungsaufwand durch Dokumentationen und Qualitätsmanagement ... Die Liste ließe sich beliebig verlängern. Während in der öffentlichen Diskussion beim Thema Kindertageseinrichtungen der Fokus vorwiegend auf die Familien und deren Bedarfe – Stichwort »Vereinbarkeit von Familie und Beruf« – ge-

richtet ist, gerät leider allzu oft in Vergessenheit, was dieser Wandel für die Verantwortlichen in der Elementarpädagogik bedeutet.

Das Berufsbild der Erzieherin hat sich über die Jahrzehnte hinweg stark verändert, kaum eine pädagogische Fachkraft führt ihre Arbeit heute noch so aus, wie sie es gelernt hat. Die Entwicklungen sind rasant, und von den Fachkräften wird stets erwartet, sich dem Tempo anzupassen.

In diesem Artikel möchte ich den Blick auf die Frage richten, welche Auswirkungen diese Entwick-

lung auf den einzelnen Mitarbeitenden und vor allem für das gesamte Kita-Team hat. Insbesondere vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels ergeben sich neue Herausforderungen. Was genau hat sich in der täglichen Arbeit verändert? Welche Konflikte müssen gelöst und welche Lösungen können gefunden werden?

Aktuelle Herausforderungen und Lösungsansätze

1. Personalplanung

Es ist kein Geheimnis, dass in der Elementarpädagogik überwiegend weibliche Beschäftigte tätig sind. Beim KiTa Zweckverband, dem Träger von 271 katholischen Kindertageseinrichtungen im Bistum Essen, liegt der Anteil von Männern bei unter 1 Prozent, was für das Tätigkeitsfeld durchaus üblich ist.

Diese Geschlechterverteilung hat auch Auswirkungen auf die Personalplanung und Dienstplangestaltung. Das eben schon im Zusammenhang mit der Elternschaft genannte Thema »Vereinbarkeit von Familie und Beruf« macht selbstverständlich keinen Bogen um Mitarbeitende in Kindertageseinrichtungen. Und so kommt es nicht selten zu Ausfällen aufgrund von Beschäftigungsverboten während der Schwangerschaft oder aufgrund von Elternzeit. Und immer noch sind es meistens die Frauen, die im Anschluss an die Elternzeit ihren Beschäftigungsumfang reduzieren und der Familie wegen in Teilzeit arbeiten.

Das starke Ungleichgewicht von Frauen und Männern in diesem Berufsfeld wird vielfach bedauert. Beide Geschlechter in der Kindertageseinrichtung zu erleben, ist nicht nur für die Kinder eine Bereicherung, es bedeutet auch für das Team einen Gewinn durch unterschiedliche Perspektiven und Herangehensweisen. Um mehr Männer für den Beruf des Erziehers zu begeistern, gibt es verschiedene Ansätze. In diesem Zusammenhang sei das Programm »Mehr Männer in Kitas« des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend genannt, das Männer davon überzeugen soll, sich zu Fachkräften in Kindertageseinrichtungen ausbilden zu lassen. Gleiches gilt für die praxisintegrierte Ausbildung, kurz: PIA. Hierbei werden Theorie und Praxis über die Dauer von zwei beziehungsweise drei Jahren verbunden. Die Auszubildenden haben bei der praxisintegrierten Ausbildung eine Kita als festen Arbeitsplatz und erhalten von Anfang an eine Vergütung. Gerade der finanzielle Aspekt ist für Männer häufig nicht unerheblich.

Doch zurück zum Thema Teilzeit. Die Zahl der Teilzeit-Beschäftigten ist im Arbeitsfeld Kita sehr hoch. Beim KiTa Zweckverband liegt die Quote beispielsweise bei 45,3 Prozent. Unterschiedliche Beschäftigungsumfänge innerhalb eines Teams stellen immer wieder große Herausforderungen dar. Das betrifft vor allem die Dienstplangestaltung und die Aufgabenverteilung, aber auch die Kommunikation innerhalb des Teams.

Nun kann man diesen Zustand negativ bewerten und sagen: »Wir kriegen kaum einen anständigen Dienstplan erstellt. Die eine pocht auf einen Vormittagsdienst, die andere will immer den Freitag frei haben. Und durch solche Konstellationen sehen sich manche Kolleginnen nie.« Man kann es aber auch durch die positive Brille betrachten und sagen: »Toll, wir haben mehr Köpfe, mehr kreative Ideen und können dadurch Aufgaben stärkenorientiert verteilen. Außerdem besteht die Möglichkeit, dass Kolleginnen, die nicht in Vollzeit arbeiten, bei spontanen Ausfällen einspringen und kurzfristig ihre Stunden aufstocken.«

Die Lösung des Konflikts liegt nicht nur in der inneren Haltung, sondern vor allem in einer strukturierten Kommunikation. Es gilt den Informationsfluss innerhalb des Teams gezielt zu steuern. Das ist unter anderem durch Übergabemappen oder -protokolle möglich. Auch Checklisten können installiert und regelmäßig geführt werden. Es liegt am Team, sich darauf zu einigen, welche Informationen zur Verfügung stehen müssen. Dass diese Informationen auch wahrgenommen werden, könnte durch ein System des Abzeichnens sichergestellt werden. Wichtig dabei ist: Es muss ein gemeinschaftlicher Konsens bestehen, es müssen gemeinsame und verbindliche Regeln aufgestellt werden und es muss für alle Beteiligten selbstverständlich sein, dass es eine Bring- und Holschuld gibt.

2. Vielfalt im Team

Die Professionalisierung des Berufsfelds Kindertageseinrichtung hat sich in den vergangenen Jahren stark gewandelt – aufgrund von neuen Aufgaben und aufgrund eines neuen Verständnisses von Bildung, Erziehung und Betreuung. Inzwischen bietet der Bereich der Elementarpädagogik Menschen mit unterschiedlichen Ausbildungsbiografien einen Arbeitsplatz. Man spricht von multiprofessionellen Teams, deren Vielfalt jedoch je nach Gesetzeslage von Bundesland zu Bundesland variiert.



Foto: Hartmut W. Schmidt

Eine gute Kommunikation mit Übergabemappen oder -protokollen ist besonders in Teams mit vielen Teilzeitbeschäftigten unerlässlich.

Verschiedene gesellschaftliche Entwicklungen führen dazu, dass unterschiedliche Kompetenzen in den Kindertageseinrichtungen gefragt sind. So wird voraussichtlich die Anzahl der Kitas, die sich zu Familienzentren weiterentwickeln, steigen. Damit verbunden ist ein Bedarf an Fachkräften, die sich speziell mit Aufgaben der sozialräumlichen Vernetzung, der Zusammenarbeit mit Familien oder dem Bereich der Frühen Hilfen befassen. Auch die Zahl der Einrichtungen mit einem hohen Anteil an Familien mit Migrationshintergrund wird anhaltend hoch bleiben. Daher werden pädagogische Fachkräfte mit interkulturellen und (mehr-)sprachlichen Fähigkeiten benötigt. Darüber hinaus wird die Anzahl von Kindern mit Handicap in den Einrichtungen voraussichtlich weiter wachsen, sodass entsprechende Qualifikationen gefragt sind. Gleichzeitig nehmen immer mehr Kitas Kinder unter drei Jahren auf. Damit wird das Handlungsfeld unter Umständen auch für andere Berufsgruppen aus

dem Gesundheits- und Pflegebereich attraktiv. (Eine nicht unerhebliche Rolle spielen dabei die vergleichsweise geregelten Arbeitszeiten im Kita-Betrieb; aus anderen Tätigkeitsfeldern kommende Mitarbeitende sind oftmals Schicht- oder Wochenenddienste gewohnt.)

Im Zusammenhang mit den komplexen Arbeitsaufgaben und hohen Anforderungen wird der Ruf nach einer neuen Fachlichkeit der Elementarpädagogik, nach einer Akademisierung der Ausbildung immer lauter. Aktuell sind es noch wenige Akademikerinnen, die einen Einsatzort in Kindertageseinrichtungen suchen. Es ist jedoch nicht unwahrscheinlich, dass sich das in den kommenden Jahren ändern wird.

Herausforderungen bei multiprofessionellen Teams liegen vorwiegend in der längeren Einarbeitungsphase von Mitarbeitenden. Nicht nur die Beschäftigten, die aus anderen Berufsfeldern in die Kita

kommen, müssen sich in neue Abläufe einfinden. Auch das bestehende Team muss Zeit und Geduld für die Begleitung und den Austausch einplanen und aufbringen. Wenn Verständnis und Wertschätzung auf allen Seiten vorhanden ist, können sich die vielfältigen Kompetenzen entfalten. Die Teammitglieder können dann voneinander lernen, und die Kita strahlt die Multiprofessionalität auch nach außen aus.

Vielfalt birgt Risiken und Chancen. Um als Team funktionieren zu können, müssen alle einander im Blick behalten. Insbesondere sollte auf Mitarbeitende, die einen beruflichen Wechsel hinter sich haben, geachtet werden: Welche Unterstützung brauchen Praktikanten, Berufsanfänger oder Wiedereinsteiger?

3. Teamfindung

Es gibt viele Gründe, weshalb es im Kita-Team zu Schwierigkeiten kommen kann. Dazu zählen unter anderem häufige Personalwechsel und zahlreiche Personalausfälle. Bedingt durch den Mangel an Fachkräf-

ten besteht eine große Konkurrenzsituation zwischen den Trägern von Kindertageseinrichtungen. Der Wettbewerb um qualifiziertes Personal ist groß, und davon profitieren die Fachkräfte auf der Suche nach dem für sie passenden Arbeitgeber. Es ist festzustellen, dass die Bereitschaft zu Arbeitsplatzwechseln allgemein steigt. Das reißt Lücken in bestehende Teams. Ähnliche Probleme werfen Personalausfälle auf. In diesem Zusammenhang ist insbesondere der hohe Krankenstand im Berufsfeld zu nennen. Beim KiTa Zweckverband liegt die Ausfallquote bei über 10 Prozent, beispielsweise auch bedingt durch die oben genannten Beschäftigungsverbote für schwangere Mitarbeiterinnen.

Wie kann das Team solchen Herausforderungen begegnen und wie kann der Arbeitgeber solche Situationen entschärfen und auffangen beziehungsweise ihnen entgegenwirken? Schließlich sind Verlässlichkeit und Kontinuität Werte, die sowohl für die Betreuung der Kinder als auch für ein funktionierendes Team von großer Bedeutung sind.

Anzeige

didacta

die Bildungsmesse

Bildungsgipfel im Flachland

24. – 28. Februar 2015
Hannover • Germany

didacta.de

Kindertagesstätten

Schule/Hochschule

Neue Technologien

Berufliche Bildung/Qualifizierung

Ministerien/Institutionen/Organisationen



Deutsche Messe

didacta
die Bildungsmesse

Unter den Kolleginnen ist vor allem eine gute Kommunikation enorm wichtig. Regelmäßige Teambesprechungen für inhaltliche Themen und Teamreflexionen können dazu beitragen, den pädagogischen Alltag auf einem hohen Niveau zu gestalten und gleichzeitig ein angenehmes Betriebsklima zu schaffen. Die eigene Haltung zum Beruf ist immer wieder zu hinterfragen, und die Gesprächskultur sollte es hergeben, dass man sich untereinander Wahrheiten zumuten kann. Gegebenenfalls kann ein Coaching durch einen externen Dienstleister zur Teamfindung beitragen.

Doch auch dem Arbeitgeber kommt eine entscheidende Rolle bei der Bindung von Mitarbeitenden und bei der Schaffung eines vertrauensvollen Verhältnisses zu. Um das Wir-Gefühl im Team und die Identifikation mit dem Träger zu stärken, kann er Betriebsausflüge gestalten, Klausurtage anbieten, Betriebsfeste organisieren oder Angebote schaffen, die zum Durchatmen und zur Besinnung einladen. Um dem hohen Krankenstand entgegenzuwirken, empfiehlt es sich, die betriebliche Gesundheitsförderung auszubauen und zielgerichtete Veranstaltungen anzubieten. Außerdem ist darüber nachzudenken, zusätzliche Arbeitskräfte einzustellen, um für Entspannung bei der Personalsituation zu sorgen.

Der KiTa Zweckverband hat beispielsweise für seine Mitarbeitenden sogenannte Oasentage oder Atempausen eingerichtet, die einen Ausgleich zum Alltag darstellen und religiösen Input bieten. Des Weiteren führt er das Projekt »Gesund Arbeiten« (GesA) zur Verbesserung des Wohlbefindens und der Arbeitsbedingungen durch. Seit über einem Jahr läuft darüber hinaus als Pilotprojekt ein neues Springerinnenkonzept, um bei Ausfällen Entlastung zu schaffen.

4. Leiten und führen

Bei allen bisher genannten Punkten nimmt die Kita-Leitung eine herausragende Position ein. Sie ist dafür zuständig, das Team zusammenzustellen und es zusammenzuhalten. Ihr kommt die Rolle zu, das große Ganze zu sehen und einen objektiven, unparteiischen Blick – vor allem bei Konflikten – zu behalten. Gleichzeitig darf ihr auch der Sinn für Details nicht fehlen. So sollte sie stets ein offenes Ohr für die Anliegen der Teammitglieder haben und individuell auf sie eingehen. Dazu gehört auch, die Stärken und Schwächen von jeder und jedem einzelnen zu erkennen, Kompetenzen zu fördern und dementsprechend Aufgaben zu verteilen.

Auf eine Leitungsposition werden pädagogische Fachkräfte in ihrer Ausbildung nicht vorbereitet. Daher ist es umso wichtiger, sie vonseiten des Trägers rechtzeitig für ihre neue Rolle zu befähigen und kontinuierlich weiterzubilden. Der KiTa Zweckverband tut dies unter anderem durch seine Seminarreihe »Kompetent leiten«, die Schritt für Schritt dazu beiträgt, dass Leitungskräfte den Anforderungen gerecht werden können.

Fazit

Die Kita-Landschaft hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert, und realistisch betrachtet wird sie sich auch in der Zukunft weiterentwickeln. Diese Prozesse müssen sowohl die Teams in den Kindertageseinrichtungen als auch die Kita-Träger aktiv mitgestalten, damit nicht das Gefühl entsteht, von dem Wandel »überrollt« zu werden. Möglichkeiten dazu haben wir in dem vorliegenden Artikel ausgeführt.

Dabei ist es wichtig, die Verantwortung nicht an einzelne abzuschieben. Nicht nur die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter, sondern das Team, der Arbeitgeber, die Gesellschaft und nicht zuletzt die Politik müssen dafür sorgen, dass Betreuungs- und Arbeitsbedingungen in unseren Kindertageseinrichtungen geschaffen werden, die ein hohes Qualitätsniveau gewährleisten und für alle Beteiligten zufriedenstellend sind.

Neulich habe ich eine Kita-Leiterin gefragt, was ihrer Meinung nach ein gutes Team ausmacht. Und sie sagte: »Die gute und bunte Mischung macht's!« Es sei für ein Kollegium extrem bereichernd, wenn es hinsichtlich des Geschlechts, des Alters, der Berufserfahrung und der Qualifikation eine Heterogenität gäbe. So wären alle im Team in einem dauerhaften Lernprozess, und die Talente des einzelnen würden gebraucht und wertgeschätzt.



Mirja Wolfs

Leiterin Geschäftsbereich Personal
beim KiTa Zweckverband im Bistum
Essen.