

Zukunft KiTa – Traum oder Albtraum?

Satellitensymposium zur pädagogischen Arbeit im Wandel

BGW forum West, 19. April 2013, Wuppertal





Zukunft KiTa – Traum oder Albtraum?

Satellitensymposium
zur pädagogischen Arbeit im Wandel

BGW forum West, 19. April 2013, Wuppertal

Dokumentation

Impressum

Zukunft Kita – Traum oder Albtraum?

Satellitensymposium zur pädagogischen Arbeit im Wandel

BGW forum West, 19. April 2013, Wuppertal

Dokumentation

Stand 09/2013

© 2013 Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst
und Wohlfahrtspflege (BGW)

Herausgeber

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst
und Wohlfahrtspflege (BGW)

Hauptverwaltung

Pappelallee 33/35/37

22089 Hamburg

Telefon: (040) 202 07 - 0

Telefax: (040) 202 07 - 24 95

www.bgw-online.de

Bestellnummer

EP-ZuKita

Autoren

Kathrin-Rika Freifrau von Hirschberg, Diplom-Soziologin, Dresden

Dr. Ulrike Schupp, PR & Medien für Unternehmen, Hamburg

Björn Kähler, BGW-Grundlagen der Prävention und Rehabilitation

Redaktion

Brigitte Löchelt, BGW-Kommunikation

Christa Stoeckler, BGW-Grundlagen der Prävention und Rehabilitation

Gestaltung und Satz

LP Concept UG, Essen

Druck

Bonifatius GmbH, Paderborn

Fotos

ASB/S. Oerder (S. 37), Werner Bartsch (Titel), Dag von Boor (S. 8 ff., 12, 18,
25, 27 f.), Diözesan-Caritasverband (S. 41), privat (S. 24, 33, 45, 49)

Gedruckt auf Profisilk – chlorfrei, säurefrei, recyclingfähig,
biologisch abbaubar nach ISO-Norm 9706.

Inhalt

1	Einleitung.....	6
2	Die Gesprächsrunden.....	10
2.1	Fachkräftesicherung	10
2.2	Führungskräfte in der KiTa – Multitasking zwischen Management und frühpädagogischer Arbeit.....	18
2.3	Zukunft KiTa.....	24
3	Interviews.....	33
3.1	Interview mit Angelika Brodesser, Leiterin Städtische KiTa Markusstraße	33
3.2	Interview mit Gabriele Osing, Leiterin Soziale Dienste beim Arbeiter-Samariter-Bund.....	37
3.3	Interview mit Thomas Hohmann, Fachberater beim Diözesan- Caritasverband Erzbistum Köln	41
3.4	Interview mit Heike Tenberg, Fachberatung für Evangelische Kindertageseinrichtungen, Diakoniewerk Essen e.V.....	45
3.5	Interview mit Dorothea Gerwers, Pädagogische Mitarbeiterin am LVR-Zentrum für Medien und Bildung Düsseldorf, Leiterin der Niederrheinschule.....	49
4	Literatur und Quellen.....	53

1 Einleitung

Gesamtgesellschaftliche Wandlungsprozesse zwischen Individualisierung, einer Pluralisierung der Lebensformen und demografischer Entwicklung verändern zunehmend das Verhältnis zwischen Generationen und Geschlechtern. Traditionelle Familienstrukturen lösen sich auf und verlieren ihre Bedeutung als bestimmende Lebensform.

Dies sind nur einige der Entwicklungen, die sich auf die Kinderbetreuung und -bildung in den KiTas, den Kindertagesstätten, auswirken. Sie prägen damit auch die fachlichen Anforderungen an die Beschäftigten in der Branche. Hinzu kommen gesetzliche, ökonomische sowie trägerspezifische Vorgaben und Erwartungen, die für die pädagogische Arbeit der Fachkräfte oftmals einen Rahmen festlegen, der als zu eng empfunden wird. Zusammengenommen definieren all diese Einflüsse ein vielschichtiges Anforderungsportfolio: fachlich, physisch sowie auch psychisch.

Zu beobachten ist zudem eine Fokussierung auf den Ausbau und damit auf den quantitativen Aspekt der Kindertagesbetreuung. Ursachen hierfür sind in der Verabschiedung des Kinderförderungsgesetzes (KiföG) zu sehen und in dem damit zusammenhängenden Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz für Kinder unter drei Jahren, der seit einigen Wochen besteht.¹

Qualitative Aspekte, zu denen auch die Herstellung und der Erhalt gesundheitsgerechter und -fördernder Arbeitsbedingungen in der pädagogischen Arbeit gehören, fristen derzeit eher ein untergeordnetes Dasein in den öffentlichen Diskussionen. Dies führt dazu, dass pädagogische Fachkräfte zwar täglich mit diesen vielschichtigen Anforderungen arbeiten müssen, die Rahmenbedingungen selbst aber bisher nur unzureichend an die neue Entwicklung und an die zukünftigen Bedarfe, die sich bereits abzeichnen, angepasst wurden.

Hier geht es also weniger um fehlende Erkenntnis als vielmehr um ein Problem bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die pädagogische Arbeit und für den Gesundheitsschutz der Beschäftigten.

¹ Das am 16. Dezember 2008 in Kraft getretene Kinderförderungsgesetz (KiföG) soll den Ausbau eines qualitativ hochwertigen Betreuungsangebotes beschleunigen und Eltern mehr Wahlmöglichkeiten bieten. Nach Abschluss der Ausbauphase haben Eltern seit dem 01. August 2013 einen Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz für alle Kinder vom vollendeten ersten bis zum vollendeten dritten Lebensjahr. Gesetz zur Förderung von Kindern unter drei Jahren in Tageseinrichtungen und in der Kindertagespflege (Kinderförderungsgesetz – KiföG) v. 10. Dezember 2008. Bundesgesetzblatt Teil I, Nr. 57 v. 15.12.2008: 2403-2409

Pädagogische Fachkräfte sind jedoch der „Schlüssel zur Bildungs- und Betreuungsqualität“². Damit kommt ihnen bei der Realisierung zukünftiger Bedarfe in der Kindertagesbetreuung und -bildung eine essentielle Rolle zu.

Für die qualitätsgesicherte Zukunft der KiTas sind Fachkräftesicherung und -gewinnung zentrale Themen. Dabei geht es sowohl um die Gesunderhaltung der Beschäftigten als auch um die Steigerung der Attraktivität von Berufsbild und Arbeitsbedingungen.

Als Träger der gesetzlichen Unfallversicherung für pädagogische Fachkräfte versichert die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) 498.181 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus der Branche Kinder- und Jugendhilfe. Sie greift die Diskussion um die wachsenden Anforderungen in der frühpädagogischen Arbeit auf, mit dem Ziel der Förderung gesundheitsgerechter Arbeitsweisen und damit der Fachkräftesicherung.

Vor diesem Hintergrund fand im Rahmen des BGW forums West 2013 „Gesundheitsschutz in der pädagogischen Arbeit“ am 19. April in Wuppertal ein Satellitensymposium zum Thema „Pädagogische Arbeit im Wandel – Potenzial Führungskraft“ statt. 47 Teilnehmerinnen und Teilnehmer, unter anderem Vertreter aus Politik, unterschiedlichen Bundesverbänden, der Diakonie sowie anderer konfessionell geprägter frühpädagogischer Einrichtungen und Vereine, diskutierten gemeinsam über die derzeitige Arbeitssituation pädagogischer Fach- und Führungskräfte, über die Entwicklungen, die sich bereits heute abzeichnen, sowie über die hieraus entstehenden Bedarfe.

² OECD 2006:17



Abbildung 1: moderierte
Gesprächsrunde

Auf der Grundlage eines Impulsreferats von Christel Bayer, Leiterin Arbeitsschutz und Arbeitsgestaltung im Ministerium für Arbeit und Soziales des Landes NRW, welche insbesondere die Arbeitsbelastungen und ihre Auswirkungen in Sozial- und Erziehungsberufen darstellte, diskutierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Symposiums zu Schwerpunktthemen in sechs moderierten Gesprächsrunden. Die Diskussion folgte der sogenannten World-Café-Methode.³ In den jeweiligen Gesprächsrunden standen den Teilnehmenden Politikerinnen und Politiker für Diskussion und Austausch zur Verfügung.

Als Abgeordnete des Landtages Nordrhein-Westfalen sowie als kinder- und jugendpolitische Sprecher der Fraktionen des Landtages NRW, nahmen folgende Politikerinnen und Politiker am Symposium der BGW teil: Marcel Hafke (FDP), Wolfgang Jörg (SPD), Karin Schmitt-Promny (Die Grünen), Bernhard Tenhumberg (CDU), Olaf Wegner (Piraten).

³ Das sogenannte „World-Café“ ist eine Workshop-Methode, die von den US-amerikanischen Unternehmensberatern Brown und Isaacs entwickelt wurde. Grundidee dieser Methode ist es, Menschen miteinander in ein konstruktives Gespräch zu bringen. Um die Gespräche zu vertiefen, werden an unterschiedlichen Tischen gezielt Fragen gestellt und die Teilnehmer wechseln mehrmals die Tische. In einem abschließenden Plenum werden die Gesprächsergebnisse präsentiert. Vgl. hierzu u. a. <https://www.worldcafe-europe.net/frontend/index.php>

Folgende thematische Schwerpunkte wurden zur Diskussion gestellt:

- Neue Anforderungen in der frühpädagogischen Arbeit und Fachkräftesicherung
- Führungskräfte im Spannungsfeld zwischen Leitungsaufgaben und Kinderbetreuung
- Zukunft Kita – Traum oder Albtraum?

Den Abschluss des Symposiums bildete eine durch Gisela Steinhauer (WDR) moderierte Podiumsdiskussion, in der aus unterschiedlichen Perspektiven ein Resümee gegeben wurde, wie sich die Arbeitsbedingungen in der Kindertagesbetreuung und -bildung künftig entwickeln werden und welche Veränderungen notwendig sind, um die Qualität der pädagogischen Arbeit und die Gesundheit der Beschäftigten zu gewährleisten.



Abbildung 2: moderierte Podiumsdiskussion

Die vorliegende Ergebnisdokumentation sieht die BGW als einen impulsgebenden Beitrag zur gedanklichen sowie praktischen Weiterentwicklung und bestenfalls zur Umsetzung von Maßnahmen zur Schaffung gesundheitsfördernder und -erhaltender Arbeitsbedingungen und damit zur Fachkräftesicherung in den frühpädagogischen Einrichtungen.

Der Gesprächsbilanz schließen sich aktuelle Meinungen und Stimmungsbilder unterschiedlicher Vertreter aus der Praxis, aus Verbänden und Politik an, mit denen die BGW entsprechende Interviews geführt hat.

2 Die Gesprächsrunden

2.1 Fachkräftesicherung

Seit dem 1. August 2013 haben Kinder unter drei Jahren (U3) einen Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz.⁴ Die Kindertagesbetreuung soll und muss deshalb weiter ausgebaut werden. Infolgedessen steht die Weiterentwicklung und Ausdifferenzierung der frühpädagogischen Angebote vor dem Hintergrund der demografischen Effekte, die sich bereits in den KiTas bemerkbar machen.

Der Fachkräftesicherung und -gewinnung kommt hier eine entscheidende Bedeutung zu, da eine ausreichende Anzahl pädagogischer Fachkräfte die wesentlichste Voraussetzung für die Qualität der frühkindlichen Bildung und Betreuung ist.

Aktuell besteht bereits eine deutliche Diskrepanz zwischen Bedarf und Angebot. Dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) zufolge fehlten zum 1. August 2013 bundesweit bereits 14.000 Erzieherinnen und Erzieher sowie 16.000 Tagespflegepersonen.⁵



Abbildung 3:
Gesprächsrunden im
Satellitensymposium

⁴ Gesetz zur Förderung von Kindern unter drei Jahren in Tageseinrichtungen und in der Kindertagespflege (Kinderförderungsgesetz – KiföG) v. 10. Dezember 2008. Bundesgesetzblatt Teil I, Nr. 57 v. 15.12.2008: 2403-2409

⁵ Deutscher Bundestag: Drucksache 17/12962: 1 Weiterreichende, konkrete Personalbedarfsberechnungen bis zum Jahr 2015 liegen nach Aussage der Bundesregierung (noch) nicht vor.

Dieser Fachkräftebedarf wird sich durch den weiteren Ausbau der Kindertagesbetreuung, durch geplante Angebotserweiterungen wie beispielsweise die 24-Stunden Kindertagesstätten sowie durch die Entwicklung neuer frühpädagogischer Arbeitsfelder und/oder Spezialisierungen insgesamt weiter verschärfen, wenn auch mit regional unterschiedlicher Ausprägung.⁶

Auf dem Satellitensymposium der BGW war „Fachkräftesicherung“ einer von drei thematischen Schwerpunkten der Diskussion in den Gesprächsrunden. Dabei ging es nicht nur um eine Analyse des Ist-Zustands, sondern auch um die Maßnahmen und Rahmenbedingungen, die in der Zukunft zur „Fachkräftesicherung“ beitragen können.

Pädagogische Fachkräfte, so die einhellige Meinung in den Gesprächsrunden, arbeiten in einem multidimensionalen Spannungsfeld, zwischen den Bedürfnissen von Kindern und ihren Eltern, den Vorgaben des Gesetzgebers und der Träger, sowie letztlich auch den eigenen Qualitätsansprüchen an ihre Arbeit, die sich aus ihrem beruflichen Selbstverständnis ergeben.

Diese Spannungsfelder samt steigender Erwartungshaltung von außen kommen zur zunehmenden Komplexität der Aufgaben hinzu. Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern zufolge führt dies dazu, dass bei der Ausübung der Tätigkeit häufig ein Kompetenz- und Qualitätsverlust empfunden wird. Außerdem überschreiten Fachkräfte aufgrund ihres beruflichen Selbstverständnisses häufig die Grenze zur Selbstaussbeutung.

Maßnahmen zur Fachkräftesicherung und auch zur Fachkräftegewinnung müssen, so die Gesprächsteilnehmer, auf unterschiedlichen Ebenen umgesetzt werden, beispielsweise durch die Anpassung der Rahmenbedingungen durch den Gesetzgeber und die Träger, sowie durch das Etablieren von konkreten Maßnahmen zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit in den Einrichtungen.

⁶ Vgl. u.a. Statistisches Bundesamt (destatis): Kinderbetreuung regional 2012; Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. (vbw)/Schilling, M. 2012

Wolfgang Jörg (SPD) –
Mitglied des Landtags NRW,
Sprecher des Ausschusses für
Familie, Kinder und Jugend



„Eine gesamtgesellschaftliche Diskussion ist dringend notwendig, um die Elementarbildung neu zu bewerten. Als wichtiger Teil unseres Bildungssystems ist dieser Bereich strukturell unterfinanziert.

Der Druck muss aus den KiTas. Außerdem darf Bildung – von der KiTa bis zum Studium – nicht länger vom Einkommen der Eltern abhängig sein. Sie muss ganz durch Steuern finanziert werden.“

Aufwertung der Elementarbildung und des Berufsbilds

In den Gesprächsrunden kam deutlich zum Ausdruck, dass zwischen dem Anspruch an einen weiteren Ausbau qualitativ hochwertiger Angebote in der frühkindlichen Betreuung und Bildung und der Bedeutung der Elementarbildung im Gesamt des Bildungssystems eine erhebliche Diskrepanz besteht. Hier ist nach Ansicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine gesellschaftliche Diskussion zum Wert und zur besonderen Bedeutung der Elementarbildung erforderlich, die das Ziel einer Aufwertung der Elementarbildung im Gesamt des Bildungssystems verfolgen sollte.

Die untergeordnete Rolle der Elementarbildung spiegelt sich auch in der gesamtgesellschaftlichen Wahrnehmung des Berufs der Erzieherin/des Erziehers wider. Vielfach werden der Wert frühpädagogischer Arbeit und die große Verantwortung der Fachkräfte nicht anerkannt und nicht ernstgenommen („Die spielen ja nur“), so dass es an angemessener Wertschätzung fehlt.

Der bestehende Nachwuchsmangel bei den pädagogischen Fachkräften, zunehmende berufsbedingte Belastungssituationen, die zu einem hohen Krankenstand führen, Arbeitszeiten, die eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf erschweren, sowie eine Entlohnung, die der hohen Leistungsbereitschaft und Verantwortung nicht angemessenen ist, tragen dazu bei, die Attraktivität des Berufsbilds der Erzieherin oder des Erziehers deutlich zu mindern.

Dies führt dazu, so die Erfahrung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, dass Fachkräfte nach dem Abschluss ihrer Ausbildung in alternative Handlungsfelder und/oder Berufe abwandern oder frühzeitig aus dem Beruf ausscheiden.

Anpassung und Verbesserung der Rahmenbedingungen

Als eine wesentliche Ursache für die aufgezeigten Spannungsfelder, in denen frühpädagogische Fachkräfte arbeiten (müssen), definierten die Gesprächsteilnehmer die Diskrepanz zwischen den täglichen Arbeitsanforderungen und den gegebenen rechtlichen wie auch trägerspezifischen Rahmenbedingungen.

Da sich letztere nach Ansicht der Teilnehmer bisher nur unzureichend oder gar nicht an die neuen Anforderungen und Aufgaben angepasst haben, fühlen sich die Fachkräfte immer weniger in der Lage, das von ihnen „Erwartete“ zu leisten. Dies führt dazu, dass persönliche Grenzen der zeitlichen, psychischen wie auch physischen Belastbarkeit überschritten werden.⁷

Personelle und zeitliche Ressourcen

In diesem Kontext wurde in den Gesprächen auch der Mangel an personellen und zeitlichen Ressourcen im Arbeitsalltag der Kindertagesbetreuung und -bildung thematisiert.

Durch die zunehmende Komplexität und Vielschichtigkeit des Aufgaben- und Anforderungsprofils benötigen die Erzieherinnen und Erzieher immer mehr Zeit für pädagogische Fachaufgaben außerhalb der direkten Kontaktzeiten mit den Kindern, das heißt für die „mittelbare pädagogische Arbeit“.

Dieser zusätzliche Zeitbedarf ist jedoch nicht gesetzlich geregelt. Er wird daher auch nicht in die Berechnung von Personalschlüssel und Fachkraft-Kind-Relation⁸ einbezogen, so dass sich von vornherein ein Zeitdefizit ergibt, welches per se nicht „aufgeholt“ werden kann, und das der reinen Kontaktzeit nicht zur Verfügung steht.⁹

Der Personalschlüssel bildet als eine rein rechnerische Größe das Verhältnis von vorhandenem Personal und betreuten Kindern in Form eines Vollzeitäquivalents ab. Er erfasst damit die tatsächlich vorherrschende Arbeitsrealität nicht hinreichend und lässt auch den hohen Grad an Teilzeitbeschäftigung im Kita-Bereich außer Acht.¹⁰

Ähnlich verhält es sich mit der Fachkraft-Kind-Relation, welche beschreibt, für welche Anzahl von Kindern eine pädagogische Fachkraft in der direkten Arbeit verfügbar ist. Fehlzeiten beispielsweise durch Krankheit, Urlaub oder Fortbildungen müssten hier ebenso heraus gerechnet werden, wie die Anteile

⁷ Vgl. hierzu Viernickel/Nentwig-Gesemann/Nicolai et al. 2013:13f.

⁸ Zur Unterscheidung zwischen Personalschlüssel und Fachkraft-Kind-Relation vgl. u.a. Viernickel/Schwarz 2009:6f.

⁹ Vgl. hierzu ebd.: 20f.

¹⁰ Vgl. Viernickel/Nentwig-Gesemann/Nicolai et al. 2013:6

der oben genannten mittelbaren pädagogischen Arbeit, um den tatsächlichen Gegebenheiten gerecht zu werden.¹¹

In den Gesprächen machten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer deutlich, dass nicht nur die Qualität der frühkindlichen Betreuung und Bildung, sondern auch der Grad der Arbeitsbewältigungsfähigkeit sowie die physischen und psychischen Belastungen der Fachkräfte im Zusammenhang mit den zeitlichen und personellen Ressourcen der Einrichtungen stehen.¹²

Die umfassende Anpassung der Rahmenbedingungen durch Gesetzgeber und Träger an die aktuellen und zukünftigen Erfordernisse qualitativ hochwertiger pädagogischer Arbeit wird daher nach Ansicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer als zwingende Notwendigkeit gesehen.

Wird hier nicht bald gehandelt, werden einerseits die Einrichtungen hinter ihrem Qualitätsanspruch an frühkindliche Betreuung und Bildung zurückbleiben. Andererseits werden die Möglichkeiten eines langen Berufsverbleibs der Fachkräfte drastisch reduziert. Durch die Zunahme berufsbedingter Belastungen steigt nicht zuletzt auch das Erkrankungsrisiko. Zugleich werden die Chancen der Nachwuchsgewinnung minimiert.

Berufsverbleib durch Gesunderhaltung und Arbeitszufriedenheit

Fachkräftesicherung bedeutet in erster Linie die Sicherung der Arbeitsfähigkeit und des Berufsverbleibs, möglichst bis zum Renteneintritt. Zentrale Instrumente hierfür sind Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zur frühzeitigen Erkennung und Vorbeugung sowie zur Reduzierung bestehender berufsbedingter physischer wie psychischer (Über-) Belastungen.

Ergebnisse des „DGB-Index Gute Arbeit“¹³ bilden eindrücklich die ernüchternde Realität ab und verdeutlichen gleichzeitig, wie auch von den Gesprächsteilnehmern betont, die Dringlichkeit der Implementierung einer betrieblichen Gesundheitsförderung.¹⁴

54% der befragten Erzieherinnen und Erzieher können sich nicht vorstellen, dass sie gesund bis zur Rente arbeiten. Damit liegen sie im Vergleich mit anderen Berufsgruppen weit unter dem Durchschnittswert aller Berufe, in denen sich im Durchschnitt 51% der Beschäftigten vorstellen können, gesund bis zum Eintritt in den Ruhestand arbeiten zu können.¹⁵

¹¹ Vgl. Schneewind 2011:76 ff.

¹² Vgl. ebd.: 8

¹³ Fuchs/Trischler(DGB) 2008:17

¹⁴ Vgl. hierzu u.a. Thinschmidt/Gruhne/Hoesel 2008

¹⁵ Fuchs/Trischler (DGB) 2008:17

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des BGW Symposiums waren sich einig darüber, dass der Erhalt der Arbeits(bewältigungs)fähigkeit durch eine gesundheitsfördernde Tätigkeitsgestaltung nicht nur den Bedarf an neueinzustellenden Fachkräften reduziert, sondern auch den Verbleib und damit den Nutzen von Fachkompetenzen, sowie Erfahrungswissen für die Einrichtung und ihre Beschäftigten ermöglicht.

In diesem Zusammenhang kommt nach Ansicht der Gesprächsteilnehmer den Trägern die Hauptverantwortung dafür zu, entsprechende Konzepte der betrieblichen Gesundheitsförderung zu entwickeln, die notwendigen Voraussetzungen zur Umsetzung dieser zu schaffen sowie ihre langfristige Implementierung zu sichern.

Derzeit gestalte sich dies allerdings nach Aussagen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer häufig problematisch, unter anderem durch das Fehlen konkreter, einheitlicher Regelungen.

Zu einer tatsächlichen Belastungsreduzierung und damit zu einer Förderung der Gesunderhaltung gehört, den Teilnehmern zufolge, zudem eine demografiefeste Personalentwicklung mit entsprechend alter(n)sgerechter Aufgabenverteilung.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Mit einer deutlichen Mehrheit von rund **97%**¹⁶ ist der frühkindliche Betreuungsbereich nahezu ein Frauenberuf.

In den Gesprächsrunden wurde deutlich, dass für die pädagogischen Fachkräfte der Spagat zwischen Beruf und Familie vor dem Hintergrund der beschriebenen Anforderungen und Aufgaben immer problematischer wird. Gerade hierdurch ergibt sich eine weitere Belastungssituation.

Somit kommt, so die einheitliche Meinung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, familienfreundlichen Arbeitsbedingungen im Kontext der Fachkräftesicherung ebenfalls eine wichtige Rolle zu. Die Bedeutung von Familienfreundlichkeit als einem zentralen Instrument der Fachkräftesicherung müsse aber, so die Gesprächsergebnisse, seitens der Träger noch viel deutlicher erkannt werden. Auch hier gilt es, die geeigneten Rahmenbedingungen zu entwickeln.¹⁷

Dazu gehören unter anderem flexible Arbeitszeitmodelle und Wiedereinstiegsmöglichkeiten – ebenso wie bestenfalls spezielle Fortbildungs- und

¹⁶ Zugrundegelegt wurde die Gesamtzahl des „Pädagogischen, Leitungs- und Verwaltungspersonals“ (468.434) in Tageseinrichtungen zum 01.03.2012. Quelle: Statistisches Bundesamt 2012: 26

¹⁷ Vgl. hierzu u.a. Schneewind 2011:80

Kontaktpflegeangebote während und Kinderbetreuungsangebote nach der Elternzeit der Fachkräfte.

Entwicklungsperspektiven durch Fort- und Weiterbildung

Fachkräftesicherung bedeutet auch, so machten die Ergebnisse der Gesprächsrunden deutlich, dass die Beschäftigten in der Kindertagesbetreuung und -bildung individuelle Entwicklungsperspektiven und -möglichkeiten erhalten.

Instrumente hierfür sind vor allem bedarfsgerechte Angebote der Fort- und Weiterbildung, welche nicht nur die fachlichen, sondern auch die persönlichen Kompetenzen der Fachkräfte langfristig erhalten, sie „aktualisieren“ und damit verbessern.

Einem bedarfsgerechten Angebot an Fort- und Weiterbildung und der tatsächlichen Ermöglichung der Teilnahme an dieser kommt nicht nur als Bestandteil von Personal- und Qualitätsentwicklung eine wesentliche Rolle zu. Durch gezielte Wissensvermittlung kann Weiterbildung Fachkräften für ihren Berufsalltag einen besseren Umgang mit den sich verändernden und zunehmenden Anforderungen in der frühpädagogischen Betreuung und Bildung vermitteln und damit auch zu einer Belastungsreduzierung beitragen.

Qualifikation wird zu einem wichtigen strukturellen Merkmal mit Auswirkungen auf die Prozessqualität. *„Je besser die Fachkräfte qualifiziert sind, desto besser gelingt es ihnen, die pädagogischen Anforderungen zu bewältigen.“*¹⁸

Allerdings wird die tatsächliche Wahrnehmung von entsprechenden Fort- und Weiterbildungen häufig erschwert oder sogar gänzlich verhindert. Verschiedene Aussagen in den Gesprächsrunden belegen auf der einen Seite eine durch Vielfalt entstandene Unübersichtlichkeit der Angebote, sowie auf der anderen Seite fehlende zeitliche und finanzielle Ressourcen zur Schaffung von Freistellungsmöglichkeiten für die Fachkräfte.

Derzeit, so Aussagen in den Gesprächsrunden, besuchen Erzieherinnen und Erzieher Weiterbildungen häufig eigeninitiativ in ihrer Freizeit und auf eigene Kosten. Ein nicht hinnehmbarer Zustand. Hier ist nach Ansicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine klare einrichtungsinterne Verankerung von Fort- und Weiterbildungen als einem Steuerungsinstrument in der Personalentwicklung notwendig. Dazu gehört die zielgenaue Ermittlung des individuellen Fortbildungsbedarfs ebenso wie die Einplanung und Sicherstellung zeitlicher und finanzieller Ressourcen für die Freistellung der Fachkräfte zur Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen.¹⁹

¹⁸ Ebd.: 33

¹⁹ Vgl. hierzu u.a. ebd.: 8

Ausbildung

Fachkräftesicherung bedeutet natürlich auch Nachwuchs für die pädagogische Arbeit zu gewinnen. In diesem Zusammenhang kommt der Ausbildung, ihrer Struktur und ihren Inhalten eine wesentliche Bedeutung zu.

Frühpädagogische Fachkräfte benötigen ein Ausbildungsniveau, das ihren anspruchsvollen fachlichen Aufgaben gerecht wird, auch, um alle Anforderungen des zukünftigen Berufsalltags verstehen und bewältigen zu können.

Die steigenden, sowohl komplexer als auch spezieller werdenden Anforderungen an den Beruf der Erzieherin bzw. des Erziehers müssen sich allerdings viel deutlicher in den Ausbildungsinhalten widerspiegeln als bisher. Hier bestehe, so die Meinung der Gesprächsteilnehmer, weiterhin ein erheblicher Bedarf an einer entsprechenden Anpassung der Ausbildungsstruktur und ihrer Inhalte. Zudem wirken sich die derzeitige Ausbildungsstruktur (dreijährige Fachschule ohne Bezahlung) sowie fehlende Karrierechancen kontraproduktiv auf die Nachwuchsgewinnung aus.

Die Implementierung einer bundeseinheitlichen dualen Ausbildung ist nach Meinung der Diskutanten in diesem Zusammenhang förderlich und wünschenswert.

Es müssen, so die Ansicht der Gesprächsteilnehmer, zudem berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, u.a. durch Herstellung vertikaler wie horizontaler Durchlässigkeit sowie durch eine weitere Akademisierung geschaffen werden, die auch der gesellschaftlichen wie beschäftigungspolitischen Bedeutung des Berufs entspricht.²⁰

²⁰ Vgl. ebd.: 8f.; 34f.

Gisela Steinhauer (WDR),
Bernhard Tenhumberg
(CDU) – Mitglied des Landtags NRW und Sprecher der CDU-Landtagsfraktion NRW im Bereich Kinder, Jugend und Familie



„Schon für 10-Jährige kommt Förderung oft zu spät – die Phase zwischen null und sechs ist für Kinder entscheidend. Eine gute Elementarbildung kann dazu beitragen, gesellschaftliche Teilhabe zu sichern und sozialen Abstieg zu verhindern.“

Die Akademisierung der Beschäftigten in den KiTas sollte zumindest auf der Leitungsebene angestrebt werden. Die Träger müssen ihre fachliche Sicht stärker vermitteln.“

2.2 Führungskräfte in der KiTa – Multitasking zwischen Management und frühpädagogischer Arbeit

Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen (KiTas) sind von den zuvor beschriebenen, erweiterten Anforderungen ebenso betroffen, wie alle Fachkräfte in der frühpädagogischen Arbeit. Allerdings übernehmen sie mit der Leitungsfunktion auch mehr Verantwortung und noch eine Vielzahl weiterer Aufgaben, denen sie sich jedoch nicht, wie anzunehmen, ausschließlich widmen können. Stattdessen müssen sie diese Aufgaben **zusätzlich** zur Arbeit in der frühpädagogischen Kinderbetreuung und -bildung bewältigen.

„Leitungsverantwortung zu übernehmen bedeutet, den Beruf zu wechseln, aber im gleichen Arbeitsfeld weiter zu arbeiten.“²¹

Die Arbeitsbereiche, für die Führungskräfte in der KiTa Verantwortung tragen (müssen) sind vielschichtig. Personalentwicklung, betriebswirtschaftliche und verwaltungstechnische Abläufe, Qualitätssicherung und die Organisationsentwicklung lasten auf den Schultern der KiTa-Leitung. Gleichzeitig stehen die pädagogischen Führungskräfte im Spannungsdreieck zwischen den Anforderungen und Vorgaben der Träger, den Erwartungen der eigenen Mitarbeiter, sowie den Ansprüchen der Eltern der betreuten Kinder.²²

Dass diese Situationsdarstellung keine Übertreibung, sondern tägliche Realität ist, bestätigten die Gesprächsteilnehmer.

Darüber hinaus zeigten die Gespräche, dass der oftmals einrichtungsintern vollzogene Rollenwechsel von der Kollegin zur KiTa-Leitung für das gesamte

²¹ Thurmann 2012:62

²² Vgl. u.a. hierzu Kaltenbach o.J.: 46ff; Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (wiff): Expertise zum Thema: „Leitung von Kindertageseinrichtungen“ (online) 2013

Team, so wie auch für die Führungskraft selbst, eine besondere Herausforderung darstellt. Selbsterklärend, dass dieses „Multitasking“ im Spagat zwischen Management und elementarpädagogischer Arbeit zu erheblichen Belastungen führt.

Anforderung und Qualifizierung

In den weiterführenden Gesprächen zu den besonderen Schwierigkeiten der Leitungskräfte kristallisierte sich zunächst vor allem das Thema „Anforderungs- und Qualifikationsprofil“ heraus.

Das Fehlen eines transparenten und allgemein akzeptierten länderspezifischen wie auch trägerübergreifenden Verständnisses über das für eine Leitungsfunktion erforderliche Qualifikations- und Kompetenzprofil²³ erzeugt aus Sicht der Gesprächsteilnehmer Orientierungslosigkeit und Verwirrung bei allen Beteiligten.

Es ist zugleich die Ursache für ein Missverhältnis zwischen den Erwartungen, die seitens der Träger, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Kinder und ihrer Eltern an die Führungskräfte herangetragen werden und den tatsächlichen Gegebenheiten.

Dieses Manko wirkt sich fortführend nachteilig auf die einrichtungsinternen Aufgabenbeschreibungen der Leitungsfunktion aus. Diese bleiben in den meisten Fällen viel zu ungenau und diffus. Dabei müssten sie sich aber auf Grundlage der rechtlichen Vorgaben und Rahmenbedingungen viel deutlicher an den Bedürfnissen und Erfordernissen der jeweiligen Einrichtung orientieren.

Das Fehlen eines eindeutigen Anforderungsprofils für die Leitung führt zu Unsicherheiten oder auch zu Beliebigkeit in der Aufgabenwahrnehmung. Es hemmt eine Vergleichbarkeit von Stellen und verhindert eine praxisnahe Festsetzung des Arbeitsvolumens auch im Hinblick auf Kern- und Randbereiche der jeweiligen Aufgaben. Die pädagogischen Führungskräfte haben durch diese Situation schließlich selbst Schwierigkeiten mit der Darstellung ihrer Fachkompetenzen gegenüber dem eigenen Team, dem Träger oder den Eltern der KiTa-Kinder.

Die Identifikation mit ihrer Tätigkeit und der Aufbau eines berufsbezogenen Selbstbilds werden dadurch beeinträchtigt.²⁴

Auch den Trägern müsste an einer klaren Aufgabendefinition gelegen sein, dient sie doch zur Sicherstellung der Erfüllung von gesetzlichen Vorgaben und erleichtert gleichzeitig den Nachweis über die Arbeit der Einrichtung.²⁵

²³ Vgl. hierzu auch Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (wiff): Expertise zum Thema: „Leitung von Kindertageseinrichtungen“ 2013 (online)

²⁴ Vgl. u.a. Thinschmidt/Gruhne/Hoesel 2008:10; Landesjugendamt Brandenburg (LJA) 1999:3

Somit sind die meisten Anforderungsprofile, sofern sie überhaupt vorhanden sind, als persönliche Entscheidungsgrundlage für die Übernahme einer Leitungsfunktion ebenso ungeeignet wie zur Herstellung von Aufgaben- und Funktionstransparenz im Team sowie nach außen.

Mit diesem „Zustand“ lässt sich das Fehlen inhaltlicher, struktureller sowie auch methodischer Standards zur Leistungsqualifizierung zweifellos erklären. In der Entwicklung solcher Standards und ihrer Umsetzung sahen die Gesprächsteilnehmer jedoch eine dringende Notwendigkeit.²⁶

Darüber hinaus müsse, so die Diskutanten, bei der Realisierung standardisierter Leistungsqualifizierungen seitens der Träger die Teilnahme der Leitungskräfte an diesen Maßnahmen sichergestellt werden. Das setzt entsprechende zeitliche Ressourcen sowie Freistellungsmöglichkeiten für die Leitung voraus. An beidem mangelt es in den meisten KiTas. Für Fach- und Führungskräfte ist es daher oft nicht möglich, an Fort- und Weiterbildungen teilzunehmen.

Ein Umstand, der unter anderem darauf zurückzuführen ist, dass die Bedeutung von Fort- und Weiterbildungen für Fach- und Führungskräfte für die Personal- und Organisationsentwicklung seitens der Träger noch allzu wenig begriffen wird.²⁷

Dabei sind Qualifizierungsmaßnahmen auch deshalb zwingend notwendig, um die hohen Qualitätsanforderungen an die Einrichtungen durch professionell ausgebildete Beschäftigte erfüllen zu können.

Last but not least, so wurde in den Gesprächen deutlich, wirken das Fehlen einer „standardisierten“ Leistungsqualifizierung sowie auch die erschwerten Bedingungen für die Teilnahme an Fortbildungen belastend auf die Führungskräfte.

Der Verantwortungsdruck steigt, gleichzeitig ist die Unsicherheit in der Ausübung der Leitungsfunktion groß, ebenso wie die Sorge, den multiplen Aufgaben nicht gewachsen zu sein. Vorbereitung und Anleitung durch die sichergestellte Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen könn(t)en in diesem Kontext deutlich entlastend wirken.

Leitung braucht Unterstützung und Zeit

Im weiteren Austausch wurde klar, dass sich die Spannungsfelder, in denen pädagogische Führungs- sowie auch Fachkräfte arbeiten, durch ein Missverhältnis zwischen Reduzierung und Intensivierung von Vorgaben

²⁵ Vgl. u.a. Landesjugendamt Brandenburg (LJA) 1999:3

²⁶ Vgl. auch Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (wiff): Expertise zum Thema: „Leitung von Kindertageseinrichtungen“ (online)

²⁷ Vgl. Thurmann 2012:63

ergeben, die häufig im Widerspruch zu den realen Gegebenheiten und Bedarfen der Berufsausübung stehen.

Intensivierten sich die fachlich-rechtlichen Vorgaben an die frühpädagogische Arbeit auf der einen Seite, so ist eine Reduzierung von Vorgaben hinsichtlich der Zuständigkeiten, der Rahmenbedingungen (Mindestanforderungen) und der Finanzierung von KiTas auf der anderen Seite festzustellen.²⁸

Diese Spannungsfelder bewirken letztlich auch, dass der Tätigkeitsbereich der Leitungskräfte mit zu vielen fachfremden und funktionsunangemessenen Aufgaben überladen wird, und sie somit die Rolle des „Mädchen für alles“ übernehmen. Dies alles unter Leistungs- und Zeitdruck und ohne dafür angemessen monetär entlohnt zu werden.

Die „Missnutzung“ von frühpädagogischer Fach- und Führungskompetenz für berufsfremde Aufgaben muss, so die Ansicht der Gesprächsteilnehmer, abgestellt werden. Vor dem Hintergrund knapper finanzieller sowie personeller Ressourcen ist dies kein einfaches aber ein erreichbares Vorhaben.

Notwendige, unterstützende Maßnahmen müssen dabei multidimensional gedacht werden, weil die Ursachen, wie ersichtlich, multikausal sind.

Beginnen müssen sie mit der Schaffung einer grundlegenden „Kontinuität im System“, die bisher vermisst wird, und zwar durch eine sich an den realen Gegebenheiten und Erfordernissen orientierende Anpassung der Rahmenbedingungen, rechtlich wie auch seitens der Träger.

Hierzu gehöre des weiteren, so die Gesprächsteilnehmer, eine „Neufassung“ der Arbeitszeit aller frühpädagogischen Fachkräfte, welche einen Schlüssel für die Vor- und Nachbereitungszeit, zum Beispiel acht Stunden Vor- und Nachbereitung sowie 30 Stunden Gruppenarbeit in der Woche, beinhalten muss.

In diesem Zusammenhang machten die Gesprächsteilnehmer auch auf den weiteren Änderungsbedarf des Kinderbildungsgesetzes (KiBiz)²⁹ in Nordrhein-Westfalen aufmerksam, unter anderem bezüglich der Neufassung von „Randzeiten“.

²⁸ Vgl. u.a. hierzu Kaltenbach o.J.: 37

²⁹ Durch das 2008 in Kraft getretene Kinderbildungsgesetz (KiBiz) wird in Nordrhein-Westfalen landesgesetzlich die Kindertagesbetreuung geregelt. Das Gesetz, das bundesrechtliche Vorgaben berücksichtigt, präzisiert die Bildungs- und Erziehungsarbeit in Kindertageseinrichtungen und hat u.a. Schwerpunkte im Ausbau der Kindertagespflege, in der Sprachförderung als Regelaufgabe sowie der Weiterentwicklung von KiTas zu Familienzentren. Gesetz zur frühen Bildung und Förderung von Kindern (Kinderbildungsgesetz – KiBiz) – Viertes Gesetz zur Ausführung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes – SGB VIII – vom 30. Oktober 2007 GV. NRW. 2007 S.462, in Kraft getreten am 1. August 2008; geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 25. Juli 2011 (GV. NRW. S. 385), in Kraft getreten am 1. August 2011.

Analog gilt dies für die Arbeitszeitbemessung der Führungskräfte durch eine klare Zuordnung zeitlicher Ressourcen für die jeweiligen Aufgabenbereiche, insbesondere für die Trennung zwischen pädagogischen und organisatorischen Leitungsaufgaben, sowie für die „Bereinigung“ der Arbeitszeit von fach- und positionsfremden Aufgaben. Mit anderen Worten: die Zeitkontingente für Leitungsaufgaben sind besser und realistischer abzusichern.³⁰

Unterstützung im Sinne von Entlastung der Führungskräfte kann in diesem Kontext allerdings nicht ausschließlich durch Mehreinstellungen von frühpädagogischen Fachkräften erreicht werden. Hinzukommen sollte der Einsatz anderer Berufsgruppen, insbesondere von Verwaltungs- und hauswirtschaftlichem Personal, so die Ansicht der Gesprächsteilnehmer.

Als weitere unterstützende Maßnahmen wurden im Gesprächsverlauf unter anderem noch der Einsatz von Handlungsleitlinien für Führungskräfte gesehen sowie die Förderung eines einrichtungsübergreifenden professionellen Austauschs.

Immer wieder betonten die Gesprächsteilnehmer jedoch, dass neben den beschriebenen einrichtungs- und trägerübergreifenden Maßnahmen auch einrichtungsinterne Maßnahmen notwendig seien, die sich an den jeweiligen, unter anderem durch die Größe bedingten, individuellen Gegebenheiten und dem entsprechenden Bedarf der Einrichtungen und ihrer Beschäftigten ausrichten (müssen).

Leitung als Schlüsselposition

Die Gesprächsteilnehmer waren sich einig, dass den Leitungskräften eine Schlüsselposition hinsichtlich der Qualitätsentwicklung, der Teamentwicklung, sowie der Etablierung einer Unternehmenskultur in den Einrichtungen zukommt.³¹

Diese entscheidende Bedeutung der Führungsposition müsse, so die Diskutanten, den Leitungskräften selbst, dem Team aber auch den Trägern viel bewusster werden.

Erfahrungswerte der Gesprächsteilnehmer sowie auch Studienergebnisse machen deutlich, dass ein fachlich kompetenter, souveräner aber gleichzeitig auch partizipativer Führungsstil dazu beitragen kann, die Art des Umgangs mit den programmatischen, konzeptionellen auch methodischen Vorgaben, sowie den professionellen Anforderungen innerhalb des Teams deutlich positiv zu beeinflussen.³²

³⁰ Viernickel/Nentwig-Gesemann/Nicolai et al. 2013:148

³¹ Vgl. Viernickel/Nentwig-Gesemann/Nicolai et al. 2013:148

³² Vgl. ebd.:18f.; 149

„Die Frage, inwiefern sich die Fachkräfte individuell und als Team als aktiv und selbstwirksam wahrnehmen und in welchem Maß sie hinsichtlich ihrer eigenen Belange und Orientierungen (kollektive) Mitbestimmungs- und Gestaltungspotenziale sehen und nutzen können, erwies sich als ebenso bedeutsam für die Perspektive auf und den Umgang mit Bildungsprogrammen wie die jeweiligen Rahmenbedingungen sowie die professionelle Haltung der Fachkräfte.“³³

Wird Teammitgliedern seitens der Leitungskraft diese Partizipations- und Gestaltungsmöglichkeiten eingeräumt, wird also nicht nur die Motivation und Leistungsbereitschaft verstärkt, sondern auch die Identifikation mit der eigenen Arbeit in sowie mit der Einrichtung und dem Team gefördert.³⁴

Mit der Entwicklung einer solchen Teamkultur und eines kollektiven Selbstbewusstseins, eines „**Wir für uns**“, können sich auch die Belastungen deutlich verringern, was nicht nur Studienergebnisse³⁵ zeigen, sondern auch die Aussagen der Gesprächspartner.

Damit wird abschließend noch einmal deutlich, wie wesentlich es ist, Führungskräfte ausreichend auf ihre wichtigen Aufgaben und ihre Verantwortung vorzubereiten, sie zu unterstützen und von fach- sowie positionsfremden Aufgaben zu entlasten.

³³ Ebd.: 13

³⁴ Vgl. ebd.: 18

³⁵ Vgl. ebd.

Karin Schmitt-Promny
(Bündnis 90/Die Grünen) –
Ratsfrau der Stadt Aachen,
Fachreferentin für Kinder-
tagesstätten des paritätischen
Wohlfahrtsverbandes



„Für die Gewährleistung von Qualität in den KiTas müssen gleich mehrere Prozesse angeschoben werden: Leitungsfreistellung, die Qualifizierung der pädagogischen Fachkräfte für die neuen Aufgaben, die beispielsweise durch die U3 oder die Inklusion entstehen und mehr Zusammenarbeit von Schule und KiTa. Der Stellenwert der Elementarerziehung muss neu bestimmt und Bezahlungsmodelle sollten überdacht werden.“

2.3 Zukunft KiTa

Im Rahmen einer Podiumsdiskussion, moderiert von Gisela Steinhauer (WDR), an der neben Christel Bayer, Leiterin der Abteilung Arbeitsschutz und Arbeitsgestaltung im Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, auch die Sprecherinnen und Sprecher für Kinder, Jugend und Familie der Fraktionen des Landtags Nordrhein-Westfalen teilnahmen, wurden auf dem Symposium der BGW abschließend die Ergebnisse der Gesprächsrunden und das Thema „Zukunft KiTa“ diskutiert.

Dabei zeigte sich schnell, dass sich die Debatten, Konzepte und Studien zur Zukunft der Kindertagesbetreuung in den letzten Jahren recht einseitig auf quantitative Aspekte des Ausbaus konzentriert haben, während die qualitativen Aspekte eher vernachlässigt wurden. Hintergrund ist auch hier der Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz für unter dreijährige Kinder, der auf der Grundlage des Kinderförderungsgesetzes (KiföG) zum 1. August 2013 in Kraft getreten ist.

In der Diskussion waren sich die Teilnehmer einig, dass jedoch gerade auch die Fokussierung auf die qualitativen Elemente zur Weiterentwicklung und damit zur Schaffung der Voraussetzungen für die Zukunftsfähigkeit der Kindertagesbetreuung dringend notwendig ist.

Bleibt diese Fokussierung aus, ist zu befürchten, „(...) dass bei voraussehbarem Ausbleiben der erwarteten »Erfolge« die Verantwortung personalisiert sowie einseitig und ungerechtfertigt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Einrichtungen zugeordnet (...)“³⁶ und damit die Weiterentwicklung des Systems „Kindertageseinrichtungen“ behindert wird.

³⁶ Bundesjugendkuratorium 2008:9

„Prävention führt insgesamt zu einer besseren Lebensqualität, nicht nur bei der Arbeit. Allerdings werden systematische Gefährdungsbeurteilungen in den KiTas noch zu selten durchgeführt. Die Führungskräfte sind durch Multitasking, Unterbrechungen, Termin- und Leistungsdruck zu stark belastet. Sie können die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beispielsweise dadurch fördern, dass sie für ein gutes Teamgefühl sorgen. Für ihre Führungsaufgaben benötigen die Leitungen jedoch Zeit.“



Christel Bayer –
Abteilungsleiterin für
Arbeitsschutz und
Arbeitsgestaltung beim
Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales des
Landes NRW

Aufwertung der Elementarbildung

In den letzten Jahren lag der Schwerpunkt der frühpädagogischen Auftrags-Trias von „Erziehung, Bildung und Betreuung“ vornehmlich auf Betreuung und Erziehung. Der Aspekt der Bildung wurde weniger intensiv in den Blick genommen³⁷, was sich letztlich auch darin bemerkbar macht, dass die Elementarbildung im deutschen Bildungssystem eine nach wie vor eher untergeordnete Rolle spielt.

Die Diskutanten waren sich einig, dass frühpädagogische Einrichtungen viel stärker als bisher als Bildungseinrichtungen und wesentliches Glied in der Bildungskette begriffen und anerkannt werden müssen. Dies ist sowohl hinsichtlich der konzeptionellen Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit in den KiTas von Bedeutung als auch im Hinblick auf deren Zukunftsfähigkeit.

In diesem Kontext ist auch eine Vertiefung der Kooperation zwischen KiTas und Grundschulen wichtig, die sich nicht nur in den bisherigen Ansätzen des Übergangs vom Kindergarten zur Grundschule bewegen sollte, sondern sich, wie bereits verschiedene Modellprojekte³⁸ positiv zeigen, zu einem komplexer angelegten „Übergangsmanagement“³⁹ weiterentwickeln sollte.

„Die Bedeutung der frühkindlichen Bildung, Erziehung und Betreuung für die Gesellschaft muss konsequenter dargestellt und verankert werden.“⁴⁰

³⁷ Ebd.: 23

³⁸ Hierzu u.a. Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.): Von der Kita in die Schule 2008; Kreis Herford/ Carina Stiftung: Kita & Co. Vom lernenden Spielen zum spielenden Lernen

³⁹ Bundesjugendkuratorium 2008:9

⁴⁰ Viernickel/Nentwig-Gesemann/ Nicolai et al. 2013: 151 Politische Forderungen zum Ergebnis der Studie: der Paritätische Gesamtverband, Diakonie, Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW).

Notwendig wird demnach die Vermittlung eines Bildungs- und Erziehungsverständnisses, welches dem Wert der fröhpädagogischen Einrichtungen und der professionellen Leistung der Fachkräfte gerecht wird, und das somit zu einer Erhöhung des Stellenwertes der Elementarbildung in unserer Gesellschaft führt. Eine solche Aufwertung muss sich letztlich nicht nur auf ideeller, sondern auch auf monetärer Ebene bemerkbar machen.

In der Diskussion wurde deutlich, dass es an finanziellen Mitteln nicht zwangsläufig mangelt. Allerdings müssen die Schwerpunkte der Bildungsausgaben, die bisher vor allem im Sekundärbereich liegen, dem Stellenwert der frühkindlichen Bildung, Erziehung und Betreuung angepasst werden.

Zwar ist in den vergangenen Jahren ein Anstieg der bundesweiten Bildungsausgaben für den Elementarbereich von 9,1 Mrd. (1995) auf 15,1 Mrd. (2010)⁴¹ zu verzeichnen, doch ihr prozentualer Anteil am Gesamtbudget bleibt weiterhin unter 10%⁴², ebenso wie der prozentuale Anteil der Ausgaben am BIP seit den 1990er-Jahren nahezu unverändert bei 0,6% liegt.

Länderübergreifend, so wurde auch in der Diskussion deutlich, herrscht eine Divergenz zwischen den Anforderungen, die an das System der Elementarbildung gestellt werden und den zur Verfügung gestellten Finanzmitteln.⁴³

Vielfach wird, insbesondere hinsichtlich der unter dreijährigen Kinder, die Finanzierung vorwiegend im Hinblick auf den Betreuungs- und weniger auf den Förderbedarf kalkuliert⁴⁴, was den tatsächlichen Bedarfen, beispielsweise hinsichtlich zusätzlicher „kompensatorischer“ Förderung zur Herstellung von Chancengleichheit, nicht entspricht und diese hemmt.

Da die Bildungsfinanzierung im Wesentlichen durch die Länder und Kommunen getragen wird, sind hier länderspezifische Besonderheiten zu beachten und Forderungen entsprechend zu artikulieren, wie beispielsweise hinsichtlich des Anpassungsbedarfs der Berechnungsgrundlagen zur Finanzierung von Kindertageseinrichtungen.

In diesem Zusammenhang wurde eine entsprechende Überarbeitung des Kinderbildungsgesetzes (KiBiz)⁴⁵ in Nordrhein-Westfalen hinsichtlich einer Ausdifferenzierung der „Kindspauschalen“ von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Diskussionsrunde gefordert.

⁴¹ Quelle: Destatis 2013:7

⁴² Quelle: Autorenschaft Bildungsberichterstattung 2012:36

⁴³ Vgl. auch Bundesjugendkuratorium 2008:37

⁴⁴ Ebd.

⁴⁵ Gesetz zur frühen Bildung und Förderung von Kindern (Kinderbildungsgesetz – KiBiz) – Viertes Gesetz zur Ausführung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes – SGB VIII – vom 30. Oktober 2007 GV. NRW. 2007 S.462, in Kraft getreten am 1. August 2008; geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 25. Juli 2011 (GV. NRW. S. 385), in Kraft getreten am 1. August 2011.

„Das KiBiz muss an die Bedürfnisse der KiTas angepasst werden. Hier sind klare Forderungen der Träger notwendig. Gleichzeitig muss sich das Image von KiTas ändern. Die Elementarbildung ist unterbewertet. Der Ausbau von Angeboten und die Qualität der Förderung in den KiTas muss ebenso wie die Beitragsfreiheit, eine hohe Priorität bekommen, damit alle Kinder, eine Chance auf gesellschaftliche Teilhabe erhalten und ihre Fähigkeiten entfalten können.“



Olaf Wegner (Piraten) –
Abgeordneter des Landtags
NRW, sozialpolitischer
Sprecher

Anpassung der Rahmenbedingungen und der Vorgaben für mehr Struktur- und Orientierungsqualität

Zur Herstellung zukunftsfähiger Struktur- und Orientierungsqualität frühpädagogischer Einrichtungen und ihrer Beschäftigten bedarf es, wie in der Diskussion deutlich wurde, der Anpassung vorhandener Rahmenbedingungen und Vorgaben – rechtlich sowie trägerspezifisch – an die tatsächlichen Gegebenheiten in der Berufspraxis und die gestiegenen Anforderungen.

Die vorhandenen länder-, regionen-, träger-, sowie einrichtungsspezifischen Unterschiede, sowie Verschiedenheiten hinsichtlich des Betreuungstyps haben zu einer großen Variabilität in den Rahmenbedingungen⁴⁶ der frühpädagogischen Betreuungsformen geführt. Nachvollziehbar somit, dass es hinsichtlich ihrer notwendigen Anpassungen und Verbesserungen keinen eindimensionalen „Königsweg“ gibt, sondern eine „Neujustierung mehrerer Stellschrauben“⁴⁷ erforderlich ist.

„Reformprozesse in einem so vielgestaltigen Feld wie der Kindertagesbetreuung, das gekennzeichnet ist durch gestufte politische Zuständigkeiten, durch Pluralität von Trägern und fachlichen Konzepten, durch Heterogenität von Zielgruppen und Anforderungen, können nur in vielschichtigen reflexiven Steuerungsmodalitäten gelingen (...).“⁴⁸

Es wird ersichtlich, dass Anpassungs- und Verbesserungsmaßnahmen entsprechend multidimensional gedacht und umgesetzt werden müssen. Die Verbesserung der Struktur- und Orientierungsqualität kann durch die Anpassung von Rahmenbedingungen erreicht werden, Interventionen auf der

⁴⁶ Vgl. u.a. Tietze/Becker-Stoll/Bensel et al. 2012:8

⁴⁷ Ebd.:9

⁴⁸ Bundesjugendkuratorium 2008:39

Handlungsebene (einrichtungintern) bleiben jedoch notwendig, um die Prozessqualität zu verbessern.⁴⁹

In der weiteren Diskussion wurde durch die fachpolitischen Vertreter der Fraktionen betont, dass die Träger, Verbände und vor allem auch die Fachkräfte selbst „mitreden“, ihre Bedürfnisse und Forderungen deutlicher artikulieren und an die politische Ebene herantragen sollten.

Ein umfassender Diskurs darüber, welche Erwartungen und Ziele unter welchen Voraussetzungen und durch welche Maßnahmen erreicht werden können, ist notwendig, um gemeinsam mit allen Akteuren tatsächlich realisierbare Anpassungen und Veränderungen vorzunehmen, welche die Kindertageseinrichtungen und ihre Beschäftigten „zukunftsfest“ machen. Gefragt sind hier unter anderem Konzeptveränderungen.

Darüber hinaus sollte überprüft werden, welche politischen Steuerungsmodalitäten oder Finanzierungsanpassungen angemessen und möglich sind.⁵⁰

Marcel Hafke (FDP) – Mitglied des Landtags NRW, Sprecher des Ausschusses Familie, Kinder und Jugend



„Das KiBiz in Nordrhein Westfalen sollte weiterentwickelt und an die Bedürfnisse der KiTas angepasst werden. Grundsätzlich muss das Berufsbild der Erzieherin oder des Erziehers deutlich verbessert werden – sowohl hinsichtlich der Bezahlung als auch hinsichtlich der Arbeitsbedingungen. Dies gehört zu der Qualitätssteigerung, die wir in den KiTas dringend brauchen, dazu. Eltern können Familie und Beruf nur dann vereinbaren, wenn eine gute Betreuung ihrer Kinder gewährleistet ist.“

⁴⁹ Tietze/Becker-Stoll/Bensel et al. 2012:14

⁵⁰ Vgl. Bundesjugendkuratorium 2008:4

Arbeitsbedingungen verändern für eine bessere Prozess- und Betreuungsqualität

Die Zukunftsfähigkeit der KiTa hängt in sehr hohem Maß von der Verfügbarkeit des frühpädagogischen Fachpersonals ab. Diese Verfügbarkeit im Sinne von Fachkräftesicherung und Nachwuchsgewinnung wird ebenso wie die Prozess- und Betreuungsqualität maßgeblich durch die Arbeitsbedingungen in den frühpädagogischen Einrichtungen bestimmt.

Diesem kommt insbesondere bei der Bewältigung aktueller wie zukünftiger Herausforderungen, sowie hinsichtlich der Gesunderhaltung der Beschäftigten eine zentrale Bedeutung zu.

Die Diskussion zeigte, dass die Entwicklung und Implementierung von bedarfsgerechten Arbeitsbedingungen in den einzelnen Kindertageseinrichtungen Maßnahmen in unterschiedlichen Bereichen erforderlich macht. Wesentlich hierfür sind in erster Linie den Aufgaben angemessene, ausreichende zeitliche wie auch personelle Ressourcen in den Kindertageseinrichtungen.

Eine Anpassung des Personalschlüssels an die realen Erfordernisse, so wurde in der Diskussion herausgestellt, ist dringend notwendig, um die heterogenen Anforderungen des Berufsalltags bewältigen zu können und um eine individualisierte Förderung von Kindern realisieren zu können.⁵¹

Bei einer Neufassung des Personalschlüssels sollten die Gegebenheiten in den Einrichtungen Berücksichtigung finden. Berücksichtigt werden sollten beispielsweise die durchschnittlichen Ausfallzeiten, die jeweiligen sozialen Konstellationen in den Kindergruppen, die Anzahl der unter dreijährigen Kinder, sowie individuelle Förderungsbedürfnisse (Inklusion, Sprachförderung, etc.),⁵² nicht zuletzt auch, um den Auftrag der Förderung von Chancengleichheit von Kindern tatsächlich erfüllen zu können.⁵³ Hier sind also weniger Soll-Regeln, sondern viel mehr Muss-Regeln aufzustellen.

Die Ausweitung der Aufgaben erfordert ein Mehr an zeitlichen Ressourcen, die als definierte Zeitkontingente zu führen und einzuplanen sind. Dies betrifft vor allem die einheitliche Definition von Zeiträumen für die notwendige „mittelbare“ pädagogische Arbeit, wie beispielsweise Vor- und Nachbereitungszeiten, die bisher meist nur, wie in der Diskussion deutlich wurde, unregelmäßig vertraglich verankert sind.⁵⁴

Auch und insbesondere die Leitungskräfte der Kindertageseinrichtungen benötigen aufgrund der Komplexität ihrer Aufgaben und Verantwortlichkeiten

⁵¹ Ebd.:30

⁵² Vgl. u.a. Viernickel/Nentwig-Gesemann/Nicolai et al. 2013:51

⁵³ Bundesjugendkuratorium 2008:30

⁵⁴ Vgl. u.a. Viernickel/Nentwig-Gesemann/Nicolai et al. 2013:52

Zeiträume, in denen Sie von der pädagogischen Arbeit in den Kindergruppen freigestellt sind.

Hier wird eine verbindliche Implementierung und zeitliche Anhebung der Stundenkontingente für die Leitungsfreistellung notwendig. Die Leiterin oder der Leiter einer KiTa müssen nicht zuletzt Zeit genug haben, um neben allen pädagogischen und administrativen Aufgaben auch Konzepte zur Personalentwicklung sowie insgesamt zur Weiterentwicklung der Einrichtung erarbeiten zu können.⁵⁵

Sinnvoll scheint hier ein Sockelkontingent für Führungsaufgaben, welches für alle Leitungskräfte gleichermaßen gilt, kombiniert mit einem variablen Anteil, welcher sich an der Einrichtungsgröße und den individuellen Anforderungen innerhalb der jeweiligen KiTa orientiert.⁵⁶

In den Kontext der Entwicklung bedarfsgerechter Arbeitsbedingungen fallen desweiteren auch Regelungen zu den Beschäftigungszeiten, die nicht ausschließlich von den „Buchungszeiten“ der Eltern abhängig sein dürfen. Hierzu gehören zwingend eine klare Organisation von Vertretungsregelungen sowie die Einstellung von Personal im verwaltungswirtschaftlichen und/oder hauswirtschaftlichen Bereich zur Entlastung der Fachkräfte von berufsfremden Aufgaben.

Nicht zuletzt werden durch den überdurchschnittlich hohen Prozentsatz weiblicher Fachkräfte in der frühpädagogischen Betreuung und Bildung Arbeitszeitmodelle zur besseren Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Familie immer wichtiger.

Deutlich wurde in der Diskussion auch, dass die komplexen Anforderungen an frühpädagogische Fachkräfte nicht ohne eine systematische und kontinuierliche Fortbildung, sowie nicht ohne einrichtungs- und einzelfall-bezogene Fachberatungen umzusetzen und zu bewältigen sind.⁵⁷

Zudem ist davon auszugehen, dass die Arbeitsfähigkeit und -motivation der Fachkräfte durch professionelle Weiterbildung und entsprechende Aufstiegs-möglichkeiten deutlich gefördert werden kann.

Es liegt im Verantwortungsbereich der Einrichtungsträger, den Anspruch auf Weiterbildung in den Personalentwicklungs- und Qualitätsentwicklungskonzepten für die KiTas zu verankern. Qualifizierungsmaßnahmen müssen gleichzeitig aber auch bei der Berechnung der mittelbaren Arbeitszeit in den jeweiligen Landesausführungsgesetzen ausgewiesen und mit einer

⁵⁵ Bundesjugendkuratorium 2008:34

⁵⁶ Viernickel/Nentwig-Gesemann/Nicolai et al. 2013:151 Politische Forderungen zum Ergebnis der Studie: der Paritätische Gesamtverband, Diakonie, Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW).

⁵⁷ Bundesjugendkuratorium 2008:31

entsprechenden Kostenpauschale bei der Refinanzierung zu berücksichtigen werden.⁵⁸

Unabdingbar für gute Arbeitsbedingungen sind darüber hinaus, so auch die Ansicht der Diskutanten, ein gutes Miteinander und „echte Teamarbeit“ in den Einrichtungen, ein Mehr an Teilhabe im Sinne partizipativer Gestaltungsmöglichkeiten und die Etablierung einer wertschätzenden Unternehmenskultur, die im Wesentlichen auch durch die Professionalität der Einrichtungsleitung gefördert wird.

Zu den „guten“ Arbeitsbedingungen, welche den Erhalt der Arbeitsfähigkeit fördern, gehören selbstverständlich auch Maßnahmen zur physischen und psychischen Gesunderhaltung der Fachkräfte, sowie zur demografiefesten Personalentwicklung im Sinne einer alter(n)sgerechten Aufgabenverteilung.

Noch allzu selten werden die Möglichkeiten und Angebote des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, wie beispielsweise die Durchführung systematischer Gefährdungsbeurteilungen⁵⁹ oder die Etablierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements in den Kindertageseinrichtungen genutzt, so die Ansicht der Diskutanten. Es wird jedoch immer wichtiger, die Gesundheitsförderung als festen Bestandteil der betrieblichen Organisationsentwicklung und des Qualitätsmanagements zu verorten.⁶⁰

Last but not least hat die Wertschätzung des Qualifikationsprofils sowie der Erziehungs- und Bildungsarbeit der Fachkräfte einen positiven Effekt auf die Arbeitsmotivation und sollte sich nicht nur einrichtungsextern sowie gesamtgesellschaftlich, sondern auch monetär durch eine Anpassung der Entlohnung zeigen, die den komplexen pädagogischen Anforderungen und Leistungen gerecht wird.⁶¹

Nach einer inhaltlich für alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen reichhaltigen Diskussion kann abschließend konstatiert werden, dass eine zukunftsfähige frühpädagogische Bildung, Betreuung und Erziehung nur durch einen produktiven Umgang mit den sich stellenden Anforderungen gelingen kann. Die aktuelle Situation erfordert ein aktives Miteinander aller beteiligten Akteure auf der Grundlage eines Konsens hinsichtlich der Vorstellungen von Zukunftsfähigkeit. Wenn sowohl in den Einrichtungen, seitens der Fachkräfte sowie auch seitens der Träger und der Politik entsprechende konzeptionelle und ressourcenbezogene Konsequenzen gezogen und entsprechende

⁵⁸ Viernickel/Nentwig-Gesemann/Nicolai et al. 2013:151 Politische Forderungen zum Ergebnis der Studie: der Paritätische Gesamtverband, Diakonie, Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW).

⁵⁹ Vgl. hierzu u.a. auch die Untersuchung von Thinschmidt et al. 2008. Studienergebnisse hier zeigten, dass lediglich in 8% der befragten Kindertageseinrichtungen Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt wurden.

⁶⁰ Vgl. u.a. ASD-Fachtagung NRW: Navi 3.0 – Tagungsbericht 2012:3

⁶¹ Bundesjugendkuratorium 2008:33

praxisbezogene Maßnahmen durchgeführt werden⁶², die über kurzfristige „Reparaturen“ hinausgehen, wird sich der Elementarbereich entsprechend zukunftsfest entwickeln können.

Dabei bleibt stets zu bedenken, dass alle noch so positiv zu wertenden Konzeptionen und Vorhaben unrealisierbar werden, wenn sie die Belange und Bedarfe der frühpädagogischen Fachkräfte nicht beachten. Daher müssen zukunftssichernde Maßnahmen auch den Erhalt der Arbeitsfähigkeit und -motivation im Blick behalten und die Arbeitszufriedenheit und -gesundheit fördern.

⁶² Vgl. ebd.: 8

3 Interviews

3.1 Interview mit Angelika Brodesser, Leiterin Städtische KiTa Markusstraße

„Die Leiterin ist die stille Reserve bei Personalengpässen. Sie kommt dadurch kaum zu ihrer konzeptionellen Arbeit. Außer finanziellen Mitteln fehlen in vielen Einrichtungen Supervision und Möglichkeiten zur Weiterqualifizierung.“



Angelika Brodesser – Leiterin
Städtische Kita Markusstraße

„Unser Beruf bleibt attraktiv, weil die Erzieherinnen und Erzieher ihn mit Leidenschaft ausüben.“

Im August 2012 öffnete in Niederkassel die Städtische KiTa Markusstraße mit insgesamt drei Gruppen, einer für Kinder zwischen null und drei Jahren sowie zwei weiteren für Zwei- bis Sechsjährige. Mittlerweile gibt es noch eine zweite U3-Gruppe in der Einrichtung. Die KiTa bezieht bald einen Neubau. Sie wird dann zu einer inklusiven Kindertagesstätte mit einer fünften integrativen Gruppe. Zusätzlich sollen in den Stammgruppen Kinder mit speziellem Förderbedarf betreut werden.

Angelika Brodesser ist Leiterin der Städtischen KiTa Markusstraße. Sie fordert vor allem ausreichend Personal in den jeweiligen Einrichtungen, weniger berufsfremde Tätigkeiten und die Berücksichtigung der Lebenssituationen der Beschäftigten. Um den Herausforderungen in einer inklusiven Einrichtung fachkompetent zu begegnen, absolviert sie nebenberuflich eine dreijährige Ausbildung zur Heilpädagogin.

Frau Brodesser, was sind für Sie die Herausforderungen, die Erzieherinnen und Erzieher im Berufsalltag am meisten belasten?

Durch das KiBiz, das Kinderbildungsgesetz, ist jede einzelne KiTa darauf angewiesen, dass möglichst viele Eltern eine hohe Anzahl an Betreuungsstunden buchen. Nur so können die Kindertagesstätten einen guten Personal-

schlüssel garantieren. Werden weniger Betreuungsstunden vereinbart, sind vormittags in der Regel trotzdem große Gruppen von Kindern zu betreuen, weil die meisten ja erst mittags abgeholt werden. Am Mittag und am Nachmittag haben die KiTas dann aber nicht genug Personal. Vertretungen für den Krankheitsfall sind ebenfalls sehr schwer zu organisieren. Und dadurch, dass der Personalbedarf anhand der Buchungsstunden für jedes Jahr neu kalkuliert werden muss, gibt es immer wieder eine große Unsicherheit bei der Planung.

Eine weitere Belastung ist sicherlich, dass der hauswirtschaftliche Bereich nicht getrennt ist von den pädagogischen Aufgaben für das Fachpersonal. Erzieherinnen und Erzieher wischen ganz nebenbei Staub, waschen oder flicken Wäsche, reinigen oder übernehmen den Küchendienst. Selbst wenn das Mittagessen von einem Caterer gebracht wird, müssen anschließend die Behälter und das Geschirr gespült werden. Das ist eine Fülle von berufsfremden Tätigkeiten, die nicht nur belastend sind, sondern die auch die Abläufe in der KiTa empfindlich stören. Gerade in der Mittagszeit wird es schwierig, da viele der Teilzeitkolleginnen und -kollegen dann schon nach Hause gehen. Die anderen haben oft nicht einmal Zeit für eine eigene Mittagspause.

Wie sehen Sie die Situation der Leiterin?

Der Anteil der Stunden, in denen die Leiterin von der Arbeit in den Gruppen freigestellt ist, hängt ebenfalls davon ab, wie viele Kinder in einer Einrichtung angemeldet sind und was für ein Stundenkontingent für diese gebucht ist. Je geringer die Buchungsstunden, desto weniger Zeit hat die Leiterin für Management- und Verwaltungsaufgaben. Beispielsweise sind, bei einer wöchentlichen Arbeitszeit von 39 Stunden, 8 Stunden für Leitungsaufgaben schlicht zu wenig.

Die Kolleginnen müssen das dann auffangen. Viele arbeiten deshalb nicht gern in einer Gruppe mit der Leiterin zusammen. Sie wissen genau, dass sie die Kinder häufig allein betreuen müssen, weil die Leiterin wegen anderer Aufgaben die Gruppe öfter verlassen muss.

Wie können pädagogische Fachkräfte mit Herausforderungen wie der Betreuung der U3-Kinder, Inklusion und veränderten Familienstrukturen umgehen?

Jüngere Kolleginnen sind durch ihre Ausbildung oft schon darauf vorbereitet, ältere haben sich zum Teil zunächst schwer damit getan, sich das überhaupt vorzustellen. Doch nach und nach wächst die Erkenntnis dazu, was alles geht und wie es funktionieren kann. Fast alle Kolleginnen haben inzwischen zu diesen fachlichen Themen Fortbildungen absolviert.

Wie bleiben ältere Fachkräfte in der KiTa gesund?

In unserem Beruf ist es wichtig, auch für sich selbst zu sorgen. Wenn es einem nicht gut geht, verliert man oft den Blick für die eigenen Bedürfnisse. Deshalb ist es notwendig, rechtzeitig daran zu denken und sich nicht komplett zu verausgaben. Beruflich und privat müssen Beschäftigte aus den sozialen Berufen häufig erst lernen, „Nein“ zu sagen.

Gemischte Altersstrukturen in einem Team haben den Vorteil, dass jüngere von älteren Kolleginnen lernen und umgekehrt. Für alle ist der Austausch untereinander wichtig. Es muss ganz einfach akzeptiert werden, wenn eine Kollegin sagt, dass sie eine bestimmte Belastung wie beispielsweise das Krabbeln auf dem Boden nicht mehr so gut aushält, ohne dass sie deshalb weniger Wertschätzung erfährt.

Was können Führungskräfte für den Gesundheitsschutz ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tun?

Sie können die Kolleginnen und Kollegen achtsam im Auge behalten und wahrnehmen, was sie in ihrem anstrengenden Berufsalltag vielleicht brauchen. Sie sollten zudem versuchen, die Dienstpläne so zu schreiben, dass sie die Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigen. Da spielt häufig die private Situation eine Rolle, besonders auch bei Alleinerziehenden oder bei Fachkräften, die ältere Angehörige betreuen.

Die Leiterin kann sich außerdem für angemessenes Mobiliar einsetzen, damit die Erzieherinnen nicht den ganzen Tag auf Kinderstühlen sitzen müssen. Wir bestellen jetzt beispielsweise neue Tische, an denen Erwachsene Beinfreiheit haben.

Führungskräfte in den KiTas sollten darüber hinaus dafür sorgen, dass die Gesundheitsinfos der Träger an die Fachkräfte weiter gegeben werden und dass diese an Fortbildungen teilnehmen können.

Welche Lösungsstrategien könnten dazu beitragen, Führungskräfte zu entlasten? Welche Rolle spielen die Träger dabei?

Die Entlastung der Leitung ist personalabhängig. Stimmt der Personalschlüssel, sind auch die Führungskräfte weniger belastet.

Sehr wichtig sind Supervision und der Austausch mit anderen KiTa-Leiterinnen und Leitern. Schließlich kann sich die Führungskraft bei den Kolleginnen und Kollegen keine Tipps dazu holen, wie sie deren Dienstpläne erstellt. Sie kann sich auch nicht bei ihnen über Belastungen im Job beschweren.

Die Leitung einer Kindertagesstätte sollte darüber hinaus genug Zeit haben, um Fortbildungen zu besuchen. Und es ist auf jeden Fall unterstützend, wenn die Träger Fortbildungen für alle pädagogischen Fachkräfte anbieten. Leider haben sie für Fortbildungen oft nur ein Minibudget, so dass es zu häufig darum geht, kostenlose Maßnahmen zu finden.

Ihre Prognose: Wie attraktiv sind pädagogische Berufe wie Erzieherin und Erzieher in 10 Jahren? Was muss geschehen, damit diese Berufe attraktiv bleiben oder werden?

Unser Beruf wird auf jeden Fall weiter attraktiv bleiben, schon allein deshalb, weil hier Menschen arbeiten, die ihn aus Leidenschaft ausüben und nicht mit dem Ziel in erster Linie viel Geld zu verdienen.

Für Kinder ist es wichtig, beide Geschlechter zu erleben. Deshalb wäre eine höhere Männerquote im Job gut. Leider tragen die Eltern und die Gesellschaft diese Idee oft nicht mit. Männern, die Erzieher werden wollen, wird noch immer viel zu häufig unterstellt, dass irgendetwas mit ihnen nicht stimmt, wenn sie diesen angeblich klassischen Frauenberuf ergreifen. Hinzu kommt, dass es mit dem Verdienst schwer ist, eine Familie zu ernähren. Auch viele Frauen steigen deshalb nach 10 oder 15 Jahren aus dem Beruf aus oder kommen nach der Elternzeit nicht wieder. Hier sollte sich unbedingt noch etwas verändern.

3.2 Interview mit Gabriele Osing, Leiterin Soziale Dienste beim Arbeiter-Samariter-Bund

„Qualitativ hochwertige frühkindliche Förderung sichert Kindern den Einstieg in eine gelingende Zukunft. Sie trägt dazu bei, gleiche Chancen zu garantieren. Als Arbeitgeber wollen wir Erzieherinnen und Erzieher in diesem anspruchsvollen Arbeitsfeld gesund erhalten.“



Gabriele Osing – Leiterin Soziale Dienste beim Arbeiter-Samariter-Bund (ASB)

„Die Zukunft stemmen, aber nicht mit Mitteln von vorgestern und einem Personalschlüssel von gestern“

Der Arbeiter-Samariter-Bund betreibt als freier Träger bundesweit rund 250 Kindertagesstätten und hat in den letzten Jahren verstärkt Einrichtungen gegründet und ausgebaut. Nicht zuletzt deshalb, um den Kommunen mit ihren knappen Ressourcen beim Ausbau der KiTa-Plätze für U3-Kinder zur Seite zu stehen. Die Anforderungen an Erzieherinnen sind in den vergangenen Jahren gestiegen, während die Rahmenbedingungen unverändert blieben – gesundheitliche Belastungen sind häufig die Folge. „Für den Gesundheitsschutz der Beschäftigten in den KiTas sind Weiterbildungsangebote, individuelle Präventionsmaßnahmen und echte Pausen dringend notwendig“, sagt Gabriele Osing, Leiterin Soziale Dienste beim ASB.

Frau Osing, was sind aus Ihrer Sicht die besonderen Herausforderungen im beruflichen Alltag von Erzieherinnen und Erziehern?

Fachlich gesehen vor allem die Integration der U3, der unter Dreijährigen, und die Inklusion mitsamt der teilweise sehr hohen Erwartungen der Eltern. Für viele KiTas ist auch das Älterwerden der Belegschaften eine Herausforderung. „Erzieherin“ ist in der Regel ein Frauenberuf. Viele der Beschäftigten im Elementarbereich sind heute bereits über Fünfzig. Sie haben nicht nur gearbeitet, sondern oftmals parallel dazu ihre Kinder großgezogen. Eventuell pflegen sie jetzt zusätzlich auch noch ältere Angehörige. Für sie kommt die betriebliche Gesundheitsförderung fast schon zu spät. Die Frauen sind teilweise zu erschöpft, um Nachwuchskräften ein positives Vorbild in Sachen Gesundheit zu sein.

Im Alltag müssen sich Erzieherinnen und Erzieher auf die heterogenen Gruppen einstellen, die in den KiTas heute gefördert werden sollen. Wir betreuen Kinder zwischen null und sieben Jahren mit ganz unterschiedlichen und zum Teil besonderen Bedürfnissen. Das reicht von der Sprachförderung bis hin zur eigentlich notwendigen Therapie angesichts von Entwicklungsverzögerungen und Verhaltensauffälligkeiten. Natürlich bringen auch die Inklusion und die individuellen Bedürfnisse der Kinder für manche Erzieher neue Herausforderungen mit sich. Um das alles zu vereinbaren, fehlen entsprechende Weiterbildungen, Qualifizierungsmaßnahmen und bessere Rahmenbedingungen.

Was können die Träger für den Gesundheitsschutz der Beschäftigten in der pädagogischen Arbeit tun?

Eine ganze Menge. Beispielsweise betreibt der ASB ein eigenes Bildungswerk. Neben den Angeboten, die ausschließlich auf den Erwerb von pädagogischem Fachwissen zielen, gibt es Seminare zu Entspannungstechniken oder zur Teammoderation sowie Trainings für Führungskräfte, auf Wunsch gleich in den KiTas. Anfang 2014 startet der „Gesundheitsbus“, ein Gemeinschaftsprojekt von ASB und BGW. Beratung und Infomaterialien zum Gesundheitsschutz für Erzieherinnen und Erzieher transportieren wir damit direkt vor die Türen der KiTas. Wir möchten damit auch erreichen, dass Kinder und Eltern sehen, „hier wird etwas für die Erzieherinnen getan“. Es ist wichtig, dass sie gesund bleiben. Es ist nicht selbstverständlich, dass eine Fünfzigjährige mit den Kleinsten auf dem Boden sitzt und mit Bauklötzchen spielt. Die Kinder haben Spaß und werden gefördert, für die Erzieherin ist es mitunter belastende Arbeit, auch wenn sie es gern tut.

Bonussysteme haben sich im betrieblichen Gesundheitsschutz, beispielsweise in der Pflege, ebenfalls bewährt. In einem Gesundheitsförderungsprojekt eines ASB-Regionalverbandes erhalten die Beschäftigten zum Beispiel Zehnerkarten, auf denen sie die Teilnahme an Sport- oder Präventionsangeboten eintragen lassen. Ist eine Karte voll, gibt es dafür einen Geldbetrag. Sind mehrere Karten ausgefüllt, einen freien Tag.

Was können Erzieherinnen und Erzieher selbst zum Schutz ihrer Gesundheit beitragen?

Sie sollten sich vor allem dessen bewusst sein, dass sie keinen einfachen, sondern einen sehr belastenden Job haben. Frauen sind heute für ihr Einkommen und ihre Altersvorsorge selbst verantwortlich. Als Erzieherin muss ich wissen, dass meine Kraft lange reichen muss und Gespür für meine eigenen Bedürfnisse entwickeln. Erschöpfung lässt sich nicht aufschieben. Richtige Pausen helfen. Nicht die schnelle Zigarette zwischendurch und der Kaffee im Stehen, sondern die kurze Auszeit, in der ich mich vielleicht auch einmal zurückziehen kann.

Hilfreich ist ein gutes Klima im Team. Erzieherinnen sollten aufeinander achten und für einander eintreten, wenn sie bemerken, dass die Kollegin vielleicht gerade jetzt mal eine Pause braucht.

Eigenverantwortung ist ebenso wichtig wie die Fürsorge untereinander und die Verantwortung des Arbeitgebers.

Wie können Führungskräfte in den KiTas die Gesundheit ihrer Mitarbeiter fördern?

Da gibt es gleich einen Katalog praktischer Maßnahmen, die in der Regel nicht einmal besonders aufwändig sind. Lässt die KiTa-Leitung Teppiche in die Baukisten legen, schluckt das bereits eine Menge Lärm. Höhenverstellbare ergonomische Hocker schützen den Rücken, der in der Regel noch immer viel zu häufig durch das Sitzen auf Kinderstühlchen belastet wird. Und natürlich können Führungskräfte auch dafür sorgen, dass Pausen eingehalten werden.

Ganz wichtig ist darüber hinaus eine verlässliche Planung von Schicht- und Bereitschaftsdiensten. Menschen brauchen die Sicherheit, ihren Alltag inklusive der freien Zeit verbindlich planen zu können.

Last but not least sind die klassischen Managementtools gefragt. Einmal im Jahr sollte es ein Mitarbeitergespräch geben, bei dem sich die Führungskraft auch danach erkundigt, wie es der Mitarbeiterin geht, welche Weiterbildung sie braucht und welche Pläne sie für die Zukunft hat.

Was muss geschehen, um Fachkräftemangel zu verhindern?

Das Berufsbild muss attraktiver werden. Im Augenblick reden wir von einem Beruf mit wenig Aufstiegschancen, wenig Qualifizierungsmöglichkeiten und relativ eingeschränkten Verdienstmöglichkeiten. Hier müsste man den Hebel ansetzen. Gleichzeitig arbeiten die Erzieherinnen mit großen Kindergruppen und treffen dabei auf eine schlechte Personalausstattung in den KiTas. Es müssen schlicht die Rahmenbedingungen verbessert werden.

Hinzu kommt: Die Erzieherinnen, die heute im Job sind, brauchen in ihrem Alltag die Zeit und die Kraft, um Nachwuchskräfte gewissenhaft und freundlich an die Aufgaben heranzuführen.

Ihre Prognose: Wie attraktiv sind pädagogische Berufe wie Erzieherin oder Erzieher in 10 Jahren?

Die Arbeitsbedingungen in der jeweiligen KiTa werden zum Wettbewerbsfaktor, weil Arbeitgeber um Fachkräfte konkurrieren. Die KiTas, denen es gelingt, die Lebenswelt der Beschäftigten zu berücksichtigen, die durch Führungsqualität überzeugen, die Qualifizierungsprogramme und

entsprechende Maßnahmen zum Gesundheitsschutz anbieten, werden engagierte Fachkräfte an sich binden.

Eine Perspektive bietet darüber hinaus vielleicht auch die Arbeit in multiprofessionellen Teams. Wenn beispielsweise ein Ergotherapeut, eine Psychologin und eine Logopädin gemeinsam mit Erzieherinnen auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Kinder in der KiTa eingehen, könnten langfristig alle Beteiligten davon profitieren.

3.3 Interview mit Thomas Hohmann, Fachberater beim Diözesan-Caritasverband Erzbistum Köln

„KiTas sind Bildungsinstitutionen, in denen die schulische Definition von Bildung keinen Platz haben sollte. Wissenschaftler weisen nicht umsonst darauf hin, dass das Spielen Kinder bildet. Es kann in den KiTas nicht nur um ein frühes Training für das spätere Abliefern schulischer Leistung gehen.“



Thomas Hohmann –
Fachberater beim Diözesan-
Caritasverband Erzbistum Köln

„Individuelle Präventionsmaßnahmen in den KiTas sind gefragt. Vom Schallschutz bis zur Massage oder zum ruhigen Raum für das Auftanken zwischendurch“.

Der Diözesan-Caritasverband Erzbistum Köln setzt sich für hilfsbedürftige und benachteiligte Menschen ein. Ihm angeschlossen sind über 2.000 Dienste und Einrichtungen vorwiegend im Rheinland. Das Spektrum reicht von Krankenhäusern über Altenheime bis zu Kindertagesstätten und Beratungsstellen. Zu den Aufgaben des Verbands gehört die Beratung der ihm angeschlossenen Einrichtungen und Dienste, die auch Fortbildungsangebote für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Beschaffung finanzieller Mittel umfasst.

Thomas Hohmann, Fachberater für den Verband, fordert Leitungsfreistellung, eine Neugestaltung der Pauschalen für die Einrichtungen und mehr konzeptionelle Arbeit, um den Bildungsanspruch für den Elementarbereich einzulösen.

Herr Hohmann, was sind für Sie die Herausforderungen, welche die Leitung in den KiTas in ihrem Berufsalltag am meisten belasten?

Zur Zeit sieht es in vielen Einrichtungen so aus, dass die Leitung pro Woche nur etwa 17 Stunden Zeit hat für alle anfallenden Managementaufgaben. Zur Führungsaufgabe gehören Verwaltung, Personalentwicklung und konzeptionelle Tätigkeiten. Einen großen Teil ihrer Arbeitszeit verbringt die

Leiterin jedoch in den Gruppen. Sie hat viel zu wenig Zeit, um eine Einrichtung stressfrei zu führen. Sie sollte hierfür gänzlich freigestellt sein.

Außerdem haben sich die Ansprüche an die KiTa verändert. Kinder unter drei Jahren werden ganz anders betreut als die älteren. Die Eltern wissen natürlich, dass sie einen Rechtsanspruch auf einen U3-Platz haben. Weil es in Nordrhein-Westfalen aber zu wenige Plätze gibt, befürchten die Einrichtungen eine Klagewelle. Der Anspruch der Eltern drückt auf die Erzieherinnen und Erzieher. Die KiTas sind die ersten Anlaufstellen für Eltern.

Gleichzeitig ist die tägliche Arbeit sehr belastend. Der Lärmpegel ist viel zu hoch. Erzieherinnen und Erzieher bewegen sich in einer Kinderwelt mit viel zu kleinen Stühlen. Die Wickeltische sind mit 1,10 Metern Höhe deutlich höher als beispielsweise eine Küchenarbeitsplatte. Die Regale, die darüber montiert sind, können kleinere Menschen nur noch schwer erreichen.

KiTas sind Bildungseinrichtungen. Belastend ist jedoch der Anspruch der Gesellschaft, die den Begriff Bildung mit schulischer Bildung gleichsetzt. Hier ist konzeptionelle Arbeit nötig, die unter den aktuellen Bedingungen nicht zu leisten ist. Experten wie der Kölner Professor Gerd Schäfer weisen nicht umsonst darauf hin, dass Spielen Kinder bildet. Dabei kann es in den KiTas allerdings nicht nur um ein frühes Training für das spätere Abliefern schulischer Leistung gehen.

In Nordrhein-Westfalen wird gerade das KiBiz, das Kinderbildungsgesetz, reformiert. Welche Änderungen sind notwendig, um die Arbeitsbedingungen in der KiTa zu verbessern?

Die Freistellung der KiTa-Leitung ist notwendig. Die Pauschalen, welche die Einrichtungen erhalten, müssen überdacht werden. Augenblicklich ist es so, dass eine KiTa mit einer älteren Belegschaft tendenziell im Minus wirtschaftet. Eine KiTa mit jüngeren Beschäftigten steht finanziell besser da, weil jüngere Fachkräfte weniger kosten als ältere. Beide Betriebe erhalten die gleiche Pauschale. Ohnehin ist der Elementarbereich eher unterfinanziert.

Wie können die Träger für den Gesundheitsschutz ihrer pädagogischen Fachkräfte sorgen?

Sie sollten stärker mit der Berufsgenossenschaft, mit der BGW, zusammen arbeiten. Die KiTas brauchen eine regelmäßige, professionelle Gefährdungsbeurteilung und Beratung im Hinblick auf den Gesundheitsschutz ihrer Beschäftigten. Darüber hinaus können die Träger dafür sorgen, dass Erzieherinnen und Erzieher entsprechende Weiterbildungsangebote erhalten. Sie können sich außerdem dafür einsetzen, dass es in den KiTas konkrete Präventionsmaßnahmen gibt: Massagen für die Beschäftigten, ein Fitnessgerät, welches jeder für ein paar ausgleichende Übungen nutzen kann oder einen Raum, der gut isoliert ist, um von den Geräuschen der Kita Abstand zu gewinnen.

Was können Führungskräfte für den Gesundheitsschutz ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tun?

Sie können gemeinsam mit ihrem Team überlegen, welche Maßnahmen dabei helfen, die Belastungen zu reduzieren. Das kann in der einen KiTa eine bauliche Maßnahme für mehr Schallschutz sein, in der anderen ein Sportangebot für die Erzieherinnen und Erzieher, beispielsweise eine Sprossenwand, an welcher der Rücken gedehnt wird. Sie können sich natürlich auch verstärkt dafür einsetzen, dass entsprechende Weiterbildungsangebote wahrgenommen werden. Grundsätzlich ist Weiterbildung natürlich Sache der Träger.

Welche Lösungsstrategien können dazu beitragen, Führungskräfte zu entlasten?

Schulungen in den Bereichen Personalführung, aber auch Entspannung oder Gesundheitsmanagement wären sicherlich sehr hilfreich. Hier sollte die BGW mit ihren Angeboten vielleicht noch stärker auf die Führungskräfte in den KiTas zugehen.

Welche Maßnahmen gibt es aus Ihrer Sicht, um dem drohenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken?

Das Berufsbild muss sich auch in der Öffentlichkeit deutlich ändern. Viel zu oft ist zum Beispiel noch von „Kindergärtnerinnen“ die Rede. Das wird dem anspruchsvollen Beruf der Erzieherin nicht gerecht. Ein kritischer Begriff ist auch „Vorschule“. Besser wäre „Lebensschule“ wie in Italien. Der Elementarbildungsbereich muss viel mehr leisten als Kinder lediglich auf die Schule vorzubereiten. Sie lernen hier soziales Verhalten in der Gruppe, den Umgang mit Emotionen oder gewinnen motorische Fähigkeiten, um nur einige Bereiche zu nennen.

Leider sind die Verdienstmöglichkeiten für Erzieherinnen und Erzieher relativ gering. Ein unterbewerteter Beruf, der nicht gut bezahlt ist, schafft keine Anreize.

Vielleicht ändert sich das, wenn sich Maßnahmen wie „PIA“, Praxisintegrierte Ausbildung, durchsetzen, ein Modellprojekt, an dem derzeit in Köln 50 Schülerinnen und Schüler teilnehmen. Die künftigen Erzieherinnen und Erzieher arbeiten beispielsweise an drei Tagen in der Woche in einer Einrichtung; zwei Tage verbringen sie in der Schule. Dabei verdienen sie in den KiTas bereits Geld.

Ihre Prognose: Wie attraktiv sind pädagogische Berufe wie Erzieherin und Erzieher in 10 Jahren?

Ich denke, dass der Beruf attraktiver wird, wenn das Bewusstsein für seine Vielfältigkeit wächst. Mir selbst ist es ähnlich ergangen. Bevor ich Fachberater geworden bin, habe ich 18 Jahre in der Praxis als Erzieher und auch als Leiter einer Einrichtung gearbeitet. Zunächst hatte ich andere Pläne. Doch dann habe ich gesehen, dass mir dieser Beruf ganz viele neue Impulse gibt. Da geht es um Psychologie, um Soziologie, um Didaktik und natürlich um Pädagogik. Ich glaube, dass viele Menschen sich einen Beruf wünschen, der ihnen Impulse gibt. Sie sind auf Grund des Images, das der Beruf „Erzieherin“ oder „Erzieher“ hat, nur noch nicht auf die Idee gekommen, sich bei der Berufswahl stärker mit dem Elementarbereich zu beschäftigen.

3.4 Interview mit Heike Tenberg, Fachberatung für Evangelische Kindertageseinrichtungen, Diakoniewerk Essen e.V.

„Die vielfältigen Aufgaben der Erzieherinnen und Erzieher stellen diese immer wieder vor große Herausforderungen – die Belastungsgrenze ist erreicht. Eine bessere finanzielle und personelle Ausstattung der KiTas durch eine KiBiz-Revision ist dringend erforderlich.“



Heike Tenberg –
Diakoniewerk Essen,
Fachberatung für Evangelische
Kindertageseinrichtungen

„Personalverknappung wird auf die Erzieherinnen und Erzieher abgewälzt. Für die Kinder arbeiten die Fachkräfte weiter, obwohl der Alltag kaum zu schaffen ist.“

In Essen gibt es aktuell 53 evangelische Kindertageseinrichtungen mit rund 466 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Diese betreuen täglich etwa 3.600 Kinder aus unterschiedlichen Nationen. Das Diakoniewerk Essen bietet unter anderem Fortbildungen für pädagogische Fachkräfte in den Evangelischen Kindertagesstätten an. Heike Tenberg, Fachberaterin für Evangelische Kindertagesstätten, setzt sich ein für eine grundlegende Revision des KiBiz, des Kinderbildungsgesetzes in Nordrhein-Westfalen, für eine Entbürokratisierung der Leitungsaufgaben und für interdisziplinäre Teams angesichts der oft völlig unterschiedlichen Aufgaben in der KiTa.

Frau Tenberg, was sind für Sie die Herausforderungen, die Erzieherinnen und Erzieher in ihrem Berufsalltag am meisten belasten?

Mit der Personalausstattung, die das Gesetz jetzt gewährleistet, sind beispielsweise Herausforderungen wie die Betreuung der U3-Kinder, Sprachförderung und Bildungsauftrag schwer zu bewältigen. Um sich seitens der KiTa auf Kinder unter drei Jahren einzustellen, ist zunächst konzeptionelle Arbeit notwendig. Für diese fehlt jedoch die Zeit. Hinzu kommt, dass es zwar den Rechtsanspruch auf einen U3-Platz gibt, aber teilweise nicht genügend Plätze zur Verfügung stehen. Die Sorgen der Eltern um den KiTa-Platz ihrer Kinder kommen dann häufig bei der Leitung an.

Erzieherinnen und Erzieher haben laut KiBiz den Auftrag zur Bildung, zur Erziehung und Betreuung von Kindern. Sie stehen vor einem Berg von Aufgaben. Beispielsweise schreibt das KiBiz für jedes Kind eine individuelle Bildungsdokumentation vor. Um den Entwicklungsstand zu dokumentieren, ist

eine umfassende Beobachtung des Kindes erforderlich. Die Ergebnisse werden im Idealfall im Team besprochen. Die Dokumentation ist dann die Basis für das jährliche Entwicklungsgespräch mit den Eltern.

Für eine hohe Belastung im Berufsalltag sorgt darüber hinaus der Lärmpegel in den Einrichtungen. Außerdem müssen Erzieherinnen viel Heben und Tragen. Es gibt einen ständigen Wechsel der Arbeitshaltung, Unterbrechungen und neue Anforderungen kommen dazu.

Durch das KiBiz ist die Zeit, die für die Vor- und Nachbereitung der pädagogischen Arbeit in den Gruppen bleibt, extrem verkürzt. Außerdem sind die Kindspauschalen, welche die Einrichtungen oder Träger zur Finanzierung ihrer Arbeit erhalten, zu niedrig. Durch sie lassen sich beispielsweise nicht einmal mehr die oft notwendigen Krankheitsvertretungen refinanzieren. Die Träger haben hierfür keinen finanziellen Spielraum.

Was können die Träger für den Gesundheitsschutz der Erzieherinnen und Erzieher tun und wie beraten sie diese dabei?

Die Träger brauchen einen starken Kooperationspartner wie beispielsweise die BGW, um in den Einrichtungen ein professionelles Gesundheitsmanagement zu etablieren. Die Finanzierung der entsprechenden Maßnahmen muss gesichert sein.

Bei den konkreten Einzelmaßnahmen ist es dann oft die Leitung einer KiTa, die auf die Träger zukommt, beispielsweise mit dem Vorschlag ein Angebot wahrzunehmen, dass sie bei einer Krankenkasse gesehen hat. Für dringend erforderliche Maßnahmen wie etwa für einen Umbau mit mehr Lärmschutz, fehlt leider häufig das Geld.

Als Fachberaterin schaue ich unter anderem, welche Möglichkeiten es gibt, damit sich Erzieherinnen und Erzieher in Fortbildungen Entspannungs- oder Stressmanagementtechniken aneignen können. Die Referentinnen bieten auch In-House-Seminare an.

Älterwerden im pädagogischen Beruf. Welche Maßnahmen sind erforderlich?

Der Generationswechsel in den KiTas macht sich bereits bemerkbar. Viele Erzieherinnen sind bereits über 50. Rücken und Knie sind nicht mehr so belastbar. In Teams mit einer guten Altersdurchmischung können die Aufgaben dann entsprechend verteilt werden. Schwierig wird es in kleineren Einrichtungen, in denen die Belegschaft gemeinsam gealtert ist. Ein Vorteil sind die Gelassenheit und die Berufserfahrung älterer Fachkräfte. Sie haben schon mehr politische und pädagogische Veränderungen erlebt als die jüngeren Kollegen.

Welche Strategien können dazu beitragen, Führungskräfte zu entlasten und ihre Gesundheit zu erhalten?

Leitungsfreistellung, die Reduzierung von Verwaltungsaufgaben und Supervision für die Führungskräfte in den Einrichtungen.

Die Leiterin einer KiTa muss regelmäßig Daten zur Belegung erfassen und Statistiken erstellen. Sie muss Meldebögen für das Landesjugendamt ausfüllen. Kurz: Es gibt zu viel Bürokratie. Eine Entbürokratisierung wirkt entlastend, ebenso wie ein Kontingent an Verwaltungsstunden, für die eine Verwaltungskraft eingesetzt werden kann.

Supervision und Coaching sind gerade in sozialen Berufen wichtig und helfen ebenfalls, den Stress zu reduzieren. Eine Freistellung der Leitung von der Arbeit in den Gruppen ermöglicht es ihr, ihrer Managementaufgabe gerecht zu werden.

Wichtig finde ich darüber hinaus die Einrichtung von Familienzentren, nicht nur in den sogenannten „sozialen Brennpunkten“. Die Leitungen und ihre Teams müssen vielfach Probleme auffangen, die die Kinder aus ihren Herkunftsfamilien mitbringen. Angebote, die sich an die Familien richten, können die Erzieherinnen diesbezüglich entlasten.

Wie wichtig sind Weiterbildung und eventuell die Akademisierung des Erzieherinnenberufs?

Lebenslanges Lernen ist eine wichtige Basis für berufliche Qualifikation. Allerdings müssen die personellen Ressourcen so sein, dass die Einrichtungen es sich leisten können, Erzieherinnen zu Fortbildungen zu schicken. Sie sollten außerdem Kapazitäten haben, um das Gelernte nachhaltig im Berufsalltag anzuwenden und es dort auch erst einmal zu etablieren.

Die Ausbildung sollte qualitativ besser, moderner werden und Themen aufgreifen wie die U3-Betreuung oder die Inklusion. Dazu ist nicht unbedingt ein Studium notwendig. Das Studium ermöglicht jedoch eine weitere intensive Auseinandersetzung mit fachspezifischen Themen. Die Chancen sind teilweise gut, wenn man sich mit einem Bachelor auf eine Leitungsstelle bewirbt. Doch die derzeitige Höhe der Kindspauschalen ermöglicht es dem Träger nicht, nach einem Studium ein angemessenes Gehalt zu finanzieren.

Die KiTa als erste Bildungsstufe trägt entscheidend dazu bei, dass Kinder eine gute Bildungsbiografie entwickeln und Schule gut gelingen kann. Die Wertschätzung der Mitarbeitenden in den KiTas kann hier nicht hoch genug sein.

Was muss geschehen, damit der Beruf der Erzieherin oder des Erziehers attraktiv bleibt oder wird?

Im Augenblick ist der Beruf nicht sonderlich attraktiv. Die Rahmenbedingungen müssen sich ändern und die gesellschaftliche Anerkennung fehlt. Erzieherinnen und Erzieher spielen nicht nur. Sie leisten grundlegende Bildungsarbeit und erfüllen damit einen wichtigen gesellschaftlichen Auftrag.

Aufgaben wie beispielsweise die Inklusion lassen sich von Erzieherinnen und Erziehern nicht im Alleingang bewältigen. Die Bedürfnisse von Kindern mit Handicap müssen durch interdisziplinäre Teams aufgefangen werden, zu denen beispielsweise Logopäden, Heilpädagogen, Physio- oder Ergotherapeuten gehören.

Wenn sich die Wertschätzung der Arbeit in angemesseneren Gehältern und guten Arbeitsbedingungen, unter anderem in ausreichend Vor- und Nachbereitungszeit sowie in einer Entbürokratisierung niederschlägt, wird der Beruf natürlich attraktiver. Auch das Geschlechterverhältnis in den KiTas wird sich ändern, wenn es möglich ist, vom Salär eines Erziehers eine Familie zu ernähren.

3.5 Interview mit Dorothea Gerwers, Pädagogische Mitarbeiterin am LVR-Zentrum für Medien und Bildung Düsseldorf, Leiterin der Niederrheinschule

„Verhaltensstörungen von ADHS bis Autismus tragen die Kinder von der KiTa weiter bis in die Schule. Häufig können weder KiTa noch Schule den Bedürfnissen dieser unterschiedlichen Kinder gerecht werden.“



Dorothea Gerwers –
Schulleiterin der
Niederrheinschule

„Kommunikation und Kooperationen zwischen KiTa und Schule entlasten beide Bildungseinrichtungen und ersparen den Kindern Versagenserlebnisse“

Die Niederrheinschule in Kamp-Lintfort und Neukirchen-Vluyn ist eine Förderschule für Schülerinnen und Schüler mit Förderbedarf in den Bereichen Lernen, emotionale und soziale Entwicklung. Sie ist zugleich auch Kompetenzzentrum für sonderpädagogische Förderung, ein Schulversuch des Landes NRW auf dem Weg zur Inklusion.

Schon beim Übergang in die Grundschule wird auf Entwicklungsverzögerungen geachtet. Eltern, KiTas und Schule erarbeiten gemeinsam individuelle Förderkonzepte. Derzeit besuchen ca. 140 Schülerinnen und Schüler die Schule bis zu ihrem Abschluss in der neunten oder zehnten Klasse. Schulleiterin Dorothea Gerwers betont, die Notwendigkeit einer intensiven Kooperation mit den KiTas und den pädagogischen Fachkräften in den Einrichtungen.

Frau Gerwers, was sind für Sie die Herausforderungen für die pädagogischen Fachkräfte an der Schnittstelle von Schule und KiTa?

Das Übergangsmanagement gestaltet sich häufig sehr schwierig. Die langjährigen Erfahrungen der KiTas mit den Kindern treffen auf formale Anforderungen und viel Theorie. Dabei entwickelt sich die Kommunikation mit den Eltern an so einem Übergang häufig konfliktreich. Das belastet natürlich auch die pädagogischen Fachkräfte. Während Eltern aus dem Mittelstand oft zu Überbesorgnis neigen, versuchen Familien aus sogenannten bildungsfernen Milieus tendenziell eher den Förderbedarf ihrer Kinder, der

sich in der Regel ja schon in den KiTas zeigt, zu verdrängen oder zu vertuschen. Ohne Einwilligung der Eltern dürfen die Erzieherinnen jedoch keine Informationen weiter geben. Dabei ist die Kommunikation mit ihnen extrem wichtig, damit sich die Schule später auf das Kind einstellen und vorbereiten kann. Das Erlebnis in der Schule zu versagen, soll den Kindern nach Möglichkeit erspart bleiben. Wir können Wissen nur dann gut vermitteln, wenn wir wissen wie die Kinder „ticken“.

Schon vor der Einschulung veranstalten wir gemeinsam mit den Grundschulen eine Schuleingangsdiagnostik, um den Lern- und Entwicklungsstand der zukünftigen Schüler und Schülerinnen kennen zu lernen. Die „Spiele“ werden bereits von Sonderpädagogen begleitet. Je früher Angebote wie Elternberatung, Förderung oder bei Bedarf Therapien an die Kinder herangetragen werden, desto besser läuft es in der Regel in der Schule für sie. Studien zeigen, dass Kinder mit Entwicklungsverzögerungen oder Behinderungen, die bereits im Säuglingsalter gefördert werden, viel bessere Chancen auf eine optimale Entwicklung haben. Frühförderstellen für Kinder zwischen null und drei Jahren leisten einen Beitrag zur Prävention und letztlich auch zur Entlastung der Fachkräfte in KiTa und Schule.

Was können pädagogische Leitungskräfte tun, um in ihrem anspruchsvollen Beruf gesund zu bleiben?

Leitungskräfte befinden sich oft in einer Art Diaspora. Es fehlt der Austausch und es fehlen Ansprechpartner, um die Erfahrungen aus dem Alltag im sozialen Beruf besser zu verarbeiten. Manche Kinder haben eine Geschichte, die so erschreckend ist, dass ich sie auch mit langjähriger Berufserfahrung nicht allein verarbeiten kann. Schulen und KiTas müssen hier Ansprechpartner oder Coaches bekommen. Außerdem sollte der Austausch auf Leitungsebene institutionalisiert werden.

Was können Führungskräfte für den Gesundheitsschutz ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tun?

Auch hier ist es förderlich, darauf zu achten, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht alles allein machen müssen, dass ein Team von Kolleginnen und Kollegen Probleme gemeinsam löst. Eine Grundschullehrerin steht immer als einzelne Person vor der Klasse. Umso wichtiger ist es deshalb, dass es Teamgespräche gibt und Fallberatungen, um Überforderungen, die durch dieses Einzelkämpfertum entstehen, entgegen zu wirken. Zu einer entsprechenden Teamkultur können natürlich auch die Leitungskräfte eine Menge beitragen.

Sie können Teamstunden einplanen, dafür sorgen, dass die Kolleginnen und Kollegen fachlich unterstützt werden und vor allem sollten Führungskräfte in der Elternkommunikation hinter ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stehen.

Welche Lösungsstrategien könnten helfen, pädagogische Fachkräfte insgesamt zu entlasten?

Die KiTas und die Schulen müssen in Zeiten der Inklusion sehr unterschiedliche Kinder integrieren. Das ist immer eine Herausforderung. Um beispielsweise ein Kind mit einer Autismus-Spektrums-Störung oder ein Kind mit ADHS zu verstehen, brauchen die Erzieherinnen, Lehrer und Lehrerinnen Zeit, um auf das jeweilige Kind individuell einzugehen. Dies gilt besonders für Kinder mit Entwicklungsstörungen oder -verzögerungen. Die Fachkräfte in den KiTas benötigen dazu zusätzlich Qualifikationen im heilpädagogischen, oder therapeutischen Bereich. Das gehört aber nicht oder nur begrenzt zur Ausbildung von Erzieherinnen und Erziehern. Es ist ohnehin schon schwer, den unterschiedlich zusammengesetzten Gruppen gerecht zu werden. Wenn die Fachkräfte dann auch noch andere Kompetenzbereiche mit abdecken müssen, wird die Arbeit sehr belastend, zumal alle ihre Arbeit ja auch noch gut machen möchten.

Hier sollten multiprofessionelle Teams eingerichtet werden. Viele Kinder haben einen pädagogischen Förderbedarf, wenige einen sonderpädagogischen. Es ist entscheidend für ihre Zukunft, dass diesen Kindern die passenden Maßnahmen angeboten werden und dass sie professionell begleitet werden.

An der Schnittstelle zwischen KiTa und Schule sollte es mehr Kooperationen geben, damit auch der Übergang von der einen Institution in die nächste besser gelingt. Schwierig ist, dass die meisten Schulen kein Stundenkontingent haben, um Angebote in die KiTas zu tragen.

Gesellschaftlich gesehen muss der Druck aus der Schule. Der Leistungsdruck der Eltern landet bei den Lehrerinnen und Lehrern. Väter und Mütter von „gesunden Kindern“ bringen häufig wenig Verständnis mit, wenn es darum geht, Kinder mit Förderbedarf zu integrieren. Das macht die Inklusion natürlich sehr schwer. Gleichzeitig verweist dies auf ein gesellschaftliches Problem, das Schule und KiTa nicht lösen können. Hier müsste sich das gesellschaftliche Bewusstsein ändern.

Und dann gibt es in den Schulen häufig einen Renovierungsstau. Das oft sehr abgenutzte Ambiente ist für die Fachkräfte wenig motivierend. Auch hier sollte etwas geschehen. Die Kommunen halten die Räumlichkeiten vor, fühlen sich aber wenig verantwortlich für das vom Land gestellte schulische Personal.

Was muss geschehen, damit Berufe wie Erzieherin oder Lehrerin, die für die Gesellschaft so wichtig sind, attraktiv bleiben oder werden?

Die Besoldung der Lehrer wäre zu reformieren. Grundschullehrer verdienen im Vergleich zu Lehrerinnen und Lehrern an weiterführenden Schulen eher zu wenig. Und warum die Erzieherinnen mit einem Hungerlohn nach Hause gehen, ist nicht einzusehen. Viele Kollegen und Kolleginnen sind durchaus sehr zufrieden in ihrem Beruf.

Mittelfristig wäre eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie etwa durch Betriebskindergärten unmittelbar in den Schulen wünschenswert.

4 Literatur und Quellen

Autorengruppe Bildungsberichterstattung: Bildung in Deutschland 2012. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zur kulturellen Bildung im Lebenslauf" Bielefeld 2012

Quelle: http://www.bildungsbericht.de/daten2012/bb_2012.pdf

Autorengruppe Bildungsberichterstattung: Bildung in Deutschland 2010. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Perspektiven des Bildungswesens im demografischen Wandel. Bielefeld 2010

Quelle: http://www.bildungsbericht.de/daten2010/bb_2010.pdf

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Von der Kita in die Schule. Handlungsempfehlungen an Politik, Träger und Einrichtungen. 2. Auflage, Gütersloh 2008

Quelle: <http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/bst/893.pdf>

Bundesjugendkuratorium: Zukunftsfähigkeit von Kindertageseinrichtungen. München 2008

Quelle: http://www.bundesjugendkuratorium.de/pdf/2007-2009/bjk_2008_2_stellungnahme_zukunftsaehigeKitas.pdf

Deutscher Bundestag: Mehr Erzieherinnen und Erzieher sowie mehr Tagespflegepersonen für die frühkindliche Bildung und Betreuung gewinnen. Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Stefan Schwartze, Willi Brase, Gabriele Hiller-Ohm, weiterer Abgeordneter und der Fraktion der SPD. Elektronische Vorabfassung. Drucksache 17/12962 v. 02.04.2013

Quelle: <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/129/1712962.pdf>

Fuchs, T./Trischler, F.: Arbeitsqualität aus Sicht von Erzieherinnen und Erziehern. Ergebnisse aus der Erhebung zum DGB-Index Gute Arbeit. Kurzfassung. Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (Hrsg.) Frankfurt/Main 2008

Quelle: http://www.gew.de/Binaries/Binary40336/Brosch%C3%BCre_DGB-index_Arbeitspapier_Erzieherinnen-kurz%20%C3%BCbera.

Kaltenbach, K.: Kita im Wandel – Neue Anforderungen an Führungskräfte von Tageseinrichtungen für Kinder. Eine empirische Analyse. AWO Berlin 2008

Quelle: http://www.awo-bundesakademie.org/fileadmin/user_upload/documents/3.pdf

(KiBiz) Gesetz zur frühen Bildung und Förderung von Kindern

(Kinderbildungsgesetz – KiBiz): Viertes Gesetz zur Ausführung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes – SGB VIII – vom 30. Oktober 2007 GV. NRW. 2007 S. 462, in Kraft getreten am 1.08.2008; geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 25.07.2011 (GV. NRW. S. 385), in Kraft getreten am 01.08.2011.

Quelle: <http://www.mfkjks.nrw.de/kinder-und-jugend/kibiz-aenderungsgesetz/kibiz.html>

**(KiföG) Gesetz zur Förderung von Kindern unter drei Jahren in
Tageseinrichtungen und in der Kindertagespflege**

(Kinderförderungsgesetz – KiföG) v. 10. Dezember 2008.

Bundesgesetzblatt Teil I , Nr. 57 v. 15.12.2008: 2403-2409

Quelle: http://www2.bgbl.de/Xaver/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBI&bk=Bundesanzeiger_BGBI&start=//%5B@attr_id=%27bgbl108s2403.pdf%27%5D#_Bundesanzeiger_BGBI_%2F%2F%5B%40attr_id%3D'bgbl108s2403.pdf%5D__1377951401649

Klose, Ch.: Kinderbetreuung: Eine Investition in die Zukunft und Voraussetzung für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie – Literaturstudie – Medienreihe: Jugend und Soziales 5. Dezernentin für Soziales, Jugend und Sport der Stadt Frankfurt am Main (Hrsg.), Frankfurt/Main 2007

Quelle: <http://www.frankfurt.de/sixcms/media.php/738/Klose%20Expertise%20RHD-UG%20%282%29.pdf>

Kreis Herford/Carina Stiftung: Kita & Co. Vom lernenden Spielen zum spielenden Lernen. <http://www.kita-co.de/>

Landesjugendamt (LJA) Brandenburg: Empfehlungen zum Aufgabenprofil von Kita-Leitung. Beschlossen vom Landesjugendhilfeausschuss des Landes Brandenburg am 29.11.1999

Quelle: http://brandenburg.de/sixcms/media.php/bb2.a.5704.de/Aufgabenprofil_Kita-Leitung.pdf

Landkreis Gotha: Fachkräftesicherung und Qualifizierung in der Kinder- und Jugendhilfe in Thüringen. 4. Juni 2012

Quelle: http://www.landkreis-gotha.de/fileadmin/user_upload/pdf-Dateien/dokumente/jugend/fachkraeftesicherung.pdf

OECD: Bildung auf einen Blick 2006.OECD Indikatoren 2006. Bielefeld 2006

OECD: Bildung auf einen Blick 2012: OECD Indikatoren 2012 Deutschland

Quelle: <http://www.vbw-bayern.de/Redaktion/Frei-zug%C3%A4ngliche-Medien/Abteilungen-GS/Bildung/2013/Downloads/OECD-L%C3%A4nderanalyse-Dtl.pdf>

Schneewind, J.: Gesamtbericht Zukunftskonzept Kita 2020 – mit Praktikerinnen im Gespräch. Im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Referat 513 Ausbau und Qualität der Kindertagesbetreuung, erstellt im Rahmen des nifbe-Projektes „Professionalisierung, Transfer und Transparenz im elementarpädagogischen Ausbildungs- und Praxisfeld. Osnabrück Juli 2011

Quelle: http://www.fruehe-chancen.de/files/allgemein/application/pdf/studie_kita_2020.pdf

Statistisches Bundesamt (destatis): Bildungsausgaben. Budget für Bildung, Forschung und Wissenschaft 2010/2011. Statistisches Bundesamt Wiesbaden 2013

Quelle: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/BildungKulturFinanzen/BildungsausgabenPDF_5217108.pdf?__blob=publicationFile

Statistisches Bundesamt (destatis): Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe. Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege am 01.03.2012. Wiesbaden 2012

Quelle: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Soziales/KinderJugendhilfe/TageseinrichtungenKindertagespflege5225402127004.pdf?__blob=publicationFile

Statistisches Bundesamt (destatis): Kindertagesbetreuung regional 2012. Ein Vergleich aller 402 Kreise in Deutschland. Wiesbaden 2012

Quelle: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Soziales/KinderJugendhilfe/KindertagesbetreuungRegional5225405127004.pdf?__blob=publicationFile

Statistisches Bundesamt (destatis): Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe. Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen am 15.03.2008. Wiesbaden 2009

Quelle: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Soziales/KinderJugendhilfe/TageseinrichtungenKindertagespflege5225402087004.pdf?__blob=publicationFile

Tietze, W./Becker-Stoll, F./Bensel, J./Eckhardt, A.G./Haug-Schnabel, G./Kalicki, B./Keller, H./Leyendecker, B. (Hrsg.): NUBBEK. Nationale Untersuchung zur Bildung, Betreuung und Erziehung in der frühen Kindheit. Fragestellungen und Ergebnisse im Überblick. Berlin 2012

Quelle: http://www.dji.de/bibs/NUBBEK_Broschuere.pdf

Thinschmidt, M./Gruhne, B./Hoesel, S. Forschungsbericht zur beruflichen und gesundheitlichen Situation von Kita-Personal in Sachsen. Ein Vergleich des Landkreises Torgau-Oschatz mit der Stadt Zwickau. Eigenverlag TU-Dresden, 2008

Quelle: <http://www.kita-bildungsserver.de/downloads/download-starten/?did=443>

Thurmann, B.: Kita-Leitung – ein neuer Beruf? Von der Erzieherin zur Leitungskraft. In: KiTa-ND 3/2012: 62-63

Quelle: http://www.ehks.neumuenster.de/dateien/downloads/2012_kitaaktuell_thurmann.pdf

Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. (vbw)/Schilling, M.: Fachkräftebedarf in Kindertageseinrichtungen bis zum Jahr 2020. Expertise zum Gutachten „Professionalisierung in der Frühpädagogik“ München 2012

Quelle: http://www.aktionsrat-bildung.de/fileadmin/Dokumente/Expertise_Fachkraeftebedarf_in_Kindertageseinrichtungen.pdf

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

Quelle: http://www.gew.de/Binaries/Binary96129/Expertise_Gute_Bildung_2013.pdf

Viernickel, S./Schwarz, St.: Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung. Wissenschaftliche Parameter zur Bestimmung der pädagogischen Fachkraft-Kind-Relation. Berlin 2009

Quelle: http://www.gew.de/Binaries/Binary47887/expertise_gute_betreuung_web2.pdf

Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (wiff): Expertise zum Thema: „Leitung von Kindertageseinrichtungen“.
Ausschreibungsinformationen. Onlineversion. 2013
Quelle: <http://www.weiterbildungsinitiative.de/ueber-wiff/wiff-ausschreibungen/expertise-zum-thema-leitung-von-kindertageseinrichtungen.html>

Kontakt – Ihre BGW-Standorte

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)

Hauptverwaltung
Pappelallee 33/35/37 · 22089 Hamburg
Tel.: (040) 202 07 - 0
Fax: (040) 202 07 - 24 95
www.bgw-online.de

Ihre BGW-Kundenzentren

Berlin · Spichernstraße 2–3 · 10777 Berlin

Bezirksstelle	Tel.: (030) 896 85 - 37 01	Fax: - 37 99
Bezirksverwaltung	Tel.: (030) 896 85 - 0	Fax: - 36 25
schu.ber.z*	Tel.: (030) 896 85 - 36 96	Fax: - 36 24

Bochum · Universitätsstraße 78 · 44789 Bochum

Bezirksstelle	Tel.: (0234) 30 78 - 64 01	Fax: - 64 19
Bezirksverwaltung	Tel.: (0234) 30 78 - 0	Fax: - 62 49
schu.ber.z*	Tel.: (0234) 30 78 - 64 70	Fax: - 63 79
studio78	Tel.: (0234) 30 78 - 64 78	Fax: - 63 99

Delmenhorst · Fischstraße 31 · 27749 Delmenhorst

Bezirksstelle	Tel.: (04221) 913 - 42 41	Fax: - 42 39
Bezirksverwaltung	Tel.: (04221) 913 - 0	Fax: - 42 25
schu.ber.z*	Tel.: (04221) 913 - 41 60	Fax: - 42 33

Dresden · Gret-Palucca-Straße 1 a · 01069 Dresden

Bezirksstelle	Tel.: (0351) 86 47 - 57 71	Fax: - 57 77
Bezirksverwaltung	Tel.: (0351) 86 47 - 0	Fax: - 56 25
schu.ber.z*	Tel.: (0351) 86 47 - 57 01	Fax: - 57 11
BGW Akademie	Tel.: (0351) 457 - 28 00	Fax: - 28 25
Königsbrücker Landstraße 4 b · Haus 8 01109 Dresden		

Hamburg · Schäferkampsallee 24 · 20357 Hamburg

Bezirksstelle	Tel.: (040) 41 25 - 29 01	Fax: - 29 97
Bezirksverwaltung	Tel.: (040) 41 25 - 0	Fax: - 29 99
schu.ber.z*	Tel.: (040) 73 06 - 34 61	Fax: - 34 03
Bergedorfer Straße 10 · 21033 Hamburg		
BGW Akademie	Tel.: (040) 202 07 - 28 90	Fax: - 28 95
Pappelallee 33/35/37 · 22089 Hamburg		

Hannover · Anderter Straße 137 · 30559 Hannover

Außenstelle von Magdeburg
Bezirksstelle Tel.: (0511) 563 59 99 - 47 81 Fax: - 47 89

Karlsruhe · Philipp-Reis-Straße 3 · 76137 Karlsruhe

Bezirksstelle	Tel.: (0721) 97 20 - 55 55	Fax: - 55 76
Bezirksverwaltung	Tel.: (0721) 97 20 - 0	Fax: - 55 73
schu.ber.z*	Tel.: (0721) 97 20 - 55 27	Fax: - 55 77

Köln · Bonner Straße 337 · 50968 Köln

Bezirksstelle	Tel.: (0221) 37 72 - 53 56	Fax: - 53 59
Bezirksverwaltung	Tel.: (0221) 37 72 - 0	Fax: - 51 01
schu.ber.z*	Tel.: (0221) 37 72 - 52 00	Fax: - 51 15

Magdeburg · Keplerstraße 12 · 39104 Magdeburg

Bezirksstelle	Tel.: (0391) 60 90 - 79 20	Fax: - 79 22
Bezirksverwaltung	Tel.: (0391) 60 90 - 5	Fax: - 78 25

Mainz · Göttemannstraße 3 · 55130 Mainz

Bezirksstelle	Tel.: (06131) 808 - 39 02	Fax: - 39 97
Bezirksverwaltung	Tel.: (06131) 808 - 0	Fax: - 39 98
schu.ber.z*	Tel.: (06131) 808 - 39 77	Fax: - 39 92

München · Helmholtzstraße 2 · 80636 München

Bezirksstelle	Tel.: (089) 350 96 - 46 00	Fax: - 46 28
Bezirksverwaltung	Tel.: (089) 350 96 - 0	Fax: - 46 86
schu.ber.z*	Tel.: (089) 350 96 - 45 01	Fax: - 45 07

Würzburg · Röntgenring 2 · 97070 Würzburg

Bezirksstelle	Tel.: (0931) 35 75 - 59 51	Fax: - 59 24
Bezirksverwaltung	Tel.: (0931) 35 75 - 0	Fax: - 58 25
schu.ber.z*	Tel.: (0931) 35 75 - 58 55	Fax: - 59 94

*schu.ber.z = Schulungs- und Beratungszentrum

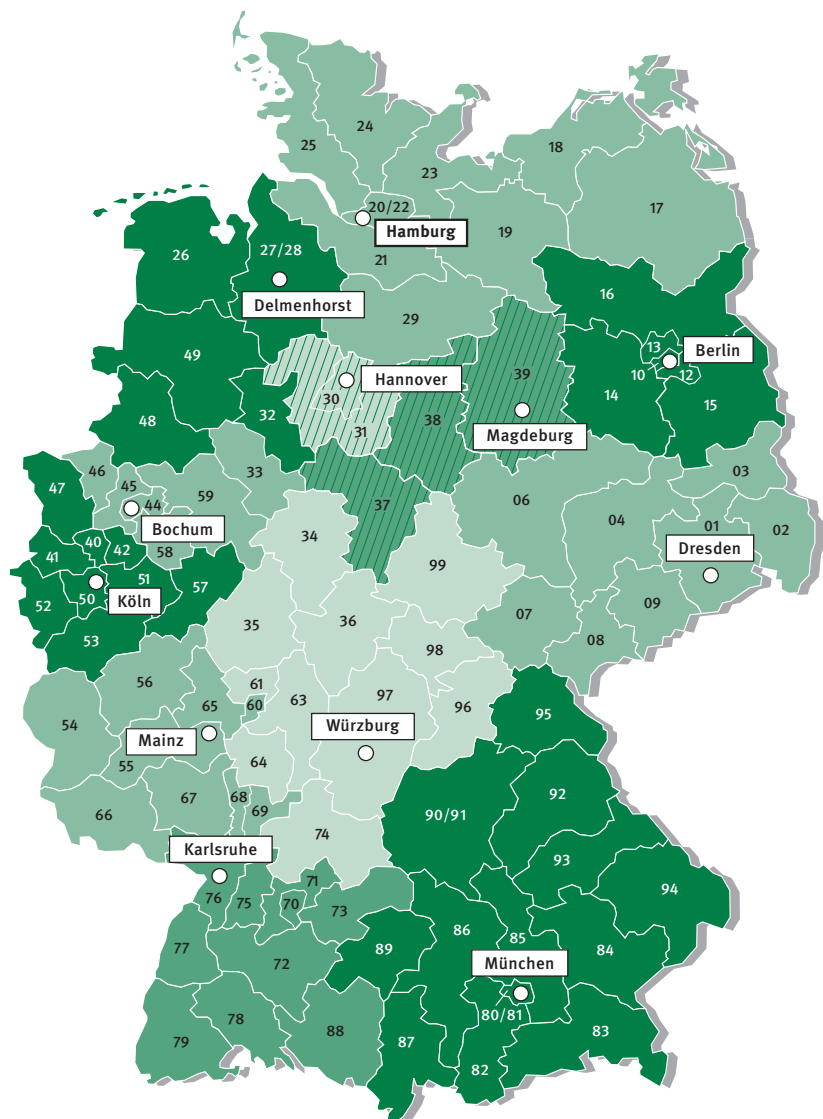
So finden Sie Ihr zuständiges Kundenzentrum

Auf der Karte sind die Städte verzeichnet, in denen die BGW mit einem Standort vertreten ist. Die farbliche Kennung zeigt, für welche Region ein Standort zuständig ist.

Jede Region ist in Bezirke unterteilt, deren Nummer den ersten beiden Ziffern der dazugehörigen Postleitzahl entspricht.

Ein Vergleich mit Ihrer eigenen Postleitzahl zeigt, welches Kundenzentrum der BGW für Sie zuständig ist.

Auskünfte zur Prävention erhalten Sie bei der Bezirksstelle, Fragen zu Rehabilitation und Entschädigung beantwortet die Bezirksverwaltung Ihres Kundenzentrums.



Beratung und Angebote

BGW-Beratungsangebote

Tel.: (040) 202 07 - 48 62

Fax: (040) 202 07 - 48 53

E-Mail: gesundheitsmanagement@bgw-online.de

Versicherungs- und Beitragsfragen

Tel.: (040) 202 07 - 11 90

E-Mail: beitraege-versicherungen@bgw-online.de

Medienbestellungen

Tel.: (040) 202 07 - 48 46

Fax: (040) 202 07 - 48 12

E-Mail: medienangebote@bgw-online.de

