

Mitarbeiter*innen durch bindungsorientiertes Personalmanagement halten

Dem Fachkräftemangel entgegenwirken und den Wiedereinstieg attraktiv gestalten ■ Kitas brauchen Strategien, um den Personalbedarf langfristig decken zu können. Ein Personalmanagement, welches sich auf emotionale Bindung und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter*innen fokussiert, kann dabei helfen, das kitaeigene Potential auszuschöpfen. Eine wichtige Ressource stellen dabei Wiedereinsteiger*innen nach der Elternzeit dar.



Sandra Krollmann

Erzieherin, M.A. Kindheits- und Sozialwissenschaften, Qualitätsmanagerin

Ein wesentlicher Bestandteil des Aufgabenbereiches von Führungskräften in Kindertagesstätten ist die Neubesetzung von offenen Stellen für pädagogische Fachkräfte. Dabei mehren sich die Klagen über nicht besetzte Stellen aufgrund des dünn besiedelten Fachkräftemarktes. Kaum Resonanz auf Ausschreibungen und Arbeiten unterhalb des gesetzlichen Personalschlüssels sind vielerorts bekannte Größen. Umso wichtiger werden zukünftig innovative Methoden, um neues Personal zu gewinnen. Aber auch die Erhaltung der bereits in der jeweiligen Kita tätigen Mitarbeiter*innen rückt in den Mittelpunkt des Interesses. Die dazu erforderlichen Personalstrategien werden in frühpädagogischen Einrichtungen zwar durchgeführt, gehen jedoch selten systematisch vonstatten, wie aus der 2019 veröffentlichten WiFF-Studie zur Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung hervorgeht (Geiger 2019, S. 99).

Um die Fachkräfte in den Einrichtungen langfristig halten zu können, braucht es ein Personalmanagement, welches sich eine möglichst hohe Mitarbeiterzufriedenheit zum Ziel setzt. Es sollte sich an den Ressourcen der Einrichtung und den Bedürfnissen der eigenen Mitarbeiter*innen orientieren, aber gleichzeitig nicht den Blick für die generelle Arbeitsaufgabe und die Werte, die in der Einrichtung vertreten werden, verlieren.

Arbeitszufriedenheit und emotionale Bindung im Fokus

Kerninstanzen eines Personalmanagements, welches den Fokus auf die Bindung der Mitarbeiter*innen an die jeweilige Einrichtung legt, sind die Steigerung der Arbeitszufriedenheit durch die Schaffung von attraktiven Rahmenbedingungen und Möglichkeiten zur individuellen Weiterentwicklung sowie eine wertschätzende und motivierende Mitarbeiterführung (vgl. Sauer 2014, S. 179).

» Um die Fachkräfte in den Einrichtungen langfristig halten zu können, braucht es ein Personalmanagement, welches sich eine möglichst hohe Mitarbeiterzufriedenheit zum Ziel setzt.«

Eine Umsetzung von bindungsfördernden Maßnahmen in der Kita hat positive Auswirkungen auf die gesamte Einrichtung, da die Unzufriedenheit bei den Mitarbeiter*innen reduziert und eine steigende Zufriedenheit geschaffen wird. Dies kann zu einer geringeren Fluktuationsrate führen und dafür sorgen, dass sich die Fachkräfte so emotional mit der Einrichtung verbunden fühlen, dass sie an dieser Arbeitsstelle verbleiben wollen. Auch eine lebensphasenorientierte Personalpolitik der Leitungs- und Trägerebene kann hierzu einen wichtigen Beitrag leisten. Maßnahmen zur Stärkung der Arbeitszufriedenheit und der Erhöhung der emotionalen Bindung an die Einrichtung können in vielen Bereichen etabliert werden: Dazu zählen insbesondere Maßnahmen im Bereich der Personalvergütung, der Arbeitsbedingungen,

der Work-Life-Balance und der Gesundheitsförderung.

Vergütung ausbauen

Zahl der Arbeitgeber zusätzlich zu dem an gültige Tarifvereinbarungen orientierten Gehalt und den üblichen gesetzlichen und tariflichen Sozialleistungen Zulagen in Form von Urlaubs- oder Weihnachtsgeld und führt ein leistungsbezogenes, variables Entgelt (LOB) ein, hat auch diese verbesserte finanzielle Situation Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen. Auch die Einführung von Sachleistungen und Nutzungsgewährungen kann eine Option sein, wie z.B. die Unterbringung der eigenen Kinder in einer tragereigenen Einrichtung, die Bereitstellung einer kostenlosen oder kostengünstigeren Verpflegung oder die Nutzung von Freizeit-, Sport- oder Sozialeinrichtungen.

Bedingungen am Arbeitsplatz verbessern

Die angemessene Gestaltung des Arbeitsplatzes ist ein weiterer Faktor. Neben der Verdeutlichung des Arbeitsinhaltes durch Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile ist die gemeinsame Erarbeitung und stetige Weiterentwicklung des pädagogischen Konzeptes, des Qualitätsmanagements und des ggf. vorhandenen Leitbildes der Einrichtung essenziell. Großen Einfluss auf die Zufriedenheit hat weiterhin das Thema Arbeitszeit. Die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben vorausgesetzt, können beispielsweise eine individuelle, bedürfnisorientierte Lage und Länge der Arbeitszeit, die Gewährung von Teilzeitwünschen, eine Entfristung von befristeten Verträgen und eine fest im Dienstplan verankerte

Vor- und Nachbereitungszeit zu einer Optimierung der Arbeitsbedingungen beisteuern. Auch Möglichkeiten zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung durch Fortbildungen, Studium oder beruflichen Aufstieg tragen zur Verbesserung bei.

Betriebsklima und Teamkultur stärken

Eine angenehme Arbeitsatmosphäre hat großen Einfluss auf die Bindung der Mitarbeiter*innen: Die Durchführung regelmäßiger, gemeinsamer Aktivitäten, wie z.B. Teamtage, Betriebsausflüge oder Feste können das Zusammengehörigkeitsgefühl des Teams stärken. Insbesondere ein generell vorhandenes Klima der Wertschätzung und Unterstützung innerhalb des Teams, aber auch in der Kommunikation mit der Kitaleitung werden als fördernd betrachtet. Werden zusätzlich eine von Offenheit und Transparenz geprägte Gesprächskultur angestrebt, klares Feedback gegeben, dem Personal Raum zum Hinterfragen und Mitgestalten der Bedingungen eröffnet und eine proaktive Fehlerkultur in der Einrichtung gelebt, so können Betriebsklima und Teamkultur ausschlaggebende Faktoren für den Verbleib in der Kita sein.

» Eine angenehme Arbeitsatmosphäre hat großen Einfluss auf die Bindung der Mitarbeiter*innen [...]«

Strukturelle Aspekte gesundheitsförderlich gestalten

Neben der generellen Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben zu Personalschlüssel und Fachkraft-Kind-Relation, Gruppengröße und -organisation wirkt sich eine optimierte Arbeitsumgebung positiv auf die Gesundheit und damit auch auf die Zufriedenheit der Beschäftigten aus. Vor allem die räumlichen Gegebenheiten sollten so angepasst sein, dass die pädagogische Arbeit problemlos möglich ist. Aspekte hierzu wären beispielsweise:

- Abbau von Unfallgefahren,
- Reduzierung von Lärmquellen,
- angemessene Raumtemperaturen und ggf. entsprechende Klimatisierung,
- Instandsetzung des Gebäudes,
- Schaffung eines angenehmen Pausen- und Rückzugsräumtes,



Abb. 1: Um den beruflichen Wiedereinstieg begleiten zu können, ist es hilfreich, vor dem geplanten Start ein Gespräch zu führen. Es gilt sich über die Veränderungen in der Kita, möglichen Fortbildungsbedarf etc. auszutauschen.

- Etablierung eines Gesundheitszirkels,
- Ermöglichen von rückengerechtem Arbeiten etc.

Work-Life-Balance in den Vordergrund stellen

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist gerade für pädagogische Fachkräfte, die als Eltern aus der familienbedingten Auszeit in die Kita zurückkehren, von großer Bedeutung. Aber auch für alle anderen Fachkräfte hat es positive Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit, wenn Leben und Arbeit gut miteinander kombiniert werden können. Flexible Arbeitszeitmodelle, wie z.B. eine dauerhafte Teilzeittätigkeit, kurzfristige Reduktionen der wöchentlichen Arbeitszeiten nach Bedarf der Fachkraft, Arbeitszeitstufensysteme nach längeren Ausfallzeiten oder Monats-, Jahres- oder Schichtarbeitsmodelle mit Zielvorgaben, können dabei hilfreich sein. Aber auch die Einführung von Gleitzeit und Vorbereitungszeiten in den Randzeiten sowie die Möglichkeit von Homeoffice für anfallende schriftliche oder dokumentarische Arbeiten helfen dabei, die Arbeitszeit an die derzeitige Lebenssituation der Fachkraft anzupassen. Eine generell familienfreundliche Atmosphäre, nicht nur für die Klienten der Kita, sondern auch für die Beschäftigten, kann dazu führen, den Verbleib der Fachkräfte in

der Einrichtung zu fördern und den Wiedereinstieg nach einer Elternzeit zu erleichtern.

Das Verhalten der Kitaleitung als Einflussfaktor

Der Leitung wird eine zentrale Schlüsselposition zugeschrieben: Ihr Verhalten, ihre Kompetenzen und Kenntnisse wirken auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter*innen ein und gelten als Einflussfaktoren für einen Verbleib in der Einrichtung oder eine potenzielle Rückkehr nach einer längeren Ausfallzeit wie z.B. einer Schwangerschaft und einer sich anschließenden Elternzeit an den ursprünglichen Arbeitsplatz.

Wiedereinsteiger*innen als mögliche Personalressource

Pädagogische Fachkräfte in der Phase der Familiengründung fallen aufgrund der Vorgaben des Infektionsschutzgesetzes meist sofort aus, sobald die Schwangerschaft bekannt wird. Selten lässt sich diese offene Stelle sofort nachbesetzen. In der Praxis dauert es meist einige Wochen bis Monate, bis dieser Prozess abgeschlossen ist. Aufgrund der Knappheit von pädagogischem Personal ist es wichtig, die gerade ausgefallene Fachkraft nicht aus den Augen zu verlieren. Die Ausfallzeit einer schwangeren Mitarbeiterin ist viel eher als ein Prozess zu betrachten, der mit der Meldung der Schwangerschaft

beginnt und bestenfalls mit dem beruflichen Wiedereinstieg endet. Werden die Ausfallzeiten während eines möglichen Beschäftigungsverbots, des Mutterschutzes und der Elternzeit effektiv geplant und begleitet, so kann sich dies ebenfalls positiv auf den Verbleib der Fachkraft in der Einrichtung auswirken. Als wichtige Maßnahmen hierzu hat sich die Kontakthaltung während der gesamten Ausfallzeit erwiesen, die sich unter anderem so äußern könnte:

- Telefonischer oder schriftlicher Kontakt,
- E-Mail-Newsletter, Rundschreiben, Mitarbeiterzeitung
- Einladungen zu Besuchen der Einrichtung, kitaeigenen Veranstaltungen (z.B. Sommerfest), wichtigen Teamsitzungen, Betriebsversammlungen und -ausflügen, Fortbildungen etc.
- Nutzung eines externen Intranets
- Angebot von Teilzeittätigkeit während der Elternzeit

- Urlaubs- oder Krankheitsvertretungen, Aushilfstätigkeiten
- kitaübergreifendes, vom Träger organisiertes Treffen für Mitarbeiter*innen in Elternzeit zum Austausch
- Teilnahme an Weiterbildungen ermöglichen

Den Wiedereinstieg bedürfnisorientiert planen

Eine den Bedürfnissen der Fachkraft angepasste Wiedereingliederung nach der Elternzeit ist ein ausschlaggebender Faktor für die Rückkehr an den Arbeitsplatz. Dabei haben Strategien, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf implizieren, für Wiedereinsteiger*innen die größte Bedeutung. Um den beruflichen Wiedereinstieg gut begleiten zu können, ist es hilfreich, 3 bis 6 Monate vor dem geplanten Start ein Gespräch zu führen, in dem sich Leitung und Mitarbeiter*in über die Veränderungen in der Einrichtung und bei der Fachkraft austauschen, möglichen Fortbildungsbedarf evaluieren und die Rückkehr gemeinsam planen. Auch die eigene Kinderbetreuung sollte hier thematisiert und bei Bedarf Unterstützung angeboten werden: Ggf. kann der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter ein Betreuungsplatz für das eigene Kind in einer Kita des Trägers angeboten werden, wenn bisher keine Betreuungsoption gefunden wurde.

Bei der Gestaltung von Arbeitszeitmodell und Dienstplan sollten etwaige Teilzeitwünsche der Fachkraft berücksichtigt werden. Ist die Einsatzplanung der Fachkraft be-

züglich Einsatzort und Arbeitszeit abgeschlossen, wird diese darüber informiert; mögliche Unklarheiten werden aus dem Weg geräumt. Der Wiedereinstiegsprozess kann bei Bedarf durch eine Mentorin begleitet werden, die ebenfalls bereits in die Einrichtung zurückgekehrt ist.

» *Dreh- und Angelpunkte eines solchen Personalmanagements sind eine gut geplante Ausfallzeit und ein an den Bedürfnissen der zurückkehrenden Fachkraft orientierter Wiedereinstieg.*«

Nach der Einarbeitungsphase sollte optimalerweise eine Reflexion des Wiedereinstiegs durch die Fachkraft stattfinden, in der sie ihre persönliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf beurteilt und gemeinsam mit der Leitung evaluiert, ob Anpassungen für ihre persönliche Situation nötig sind. Außerdem können hier Verbesserungspotentiale besprochen werden, um zukünftige Wiedereinstiegsprozesse nachhaltig zu optimieren.

Fazit

Eine Kita, in der die emotionale Bindung der Mitarbeiter*innen fokussiert wird, kann entscheidende Vorteile gewinnen, um gegen den Fachkräftemangel zu bestehen. Weiterhin erleichtert sie den eigenen Fachkräften die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Kindererziehung, wenn diese selbst zu Eltern werden. Dreh- und Angelpunkte eines solchen Personalmanagements sind eine gut geplante Ausfallzeit und ein an den Bedürfnissen der zurückkehrenden Fachkraft orientierter Wiedereinstieg. ■

Literatur

- Geiger, K. (2019): *Personalgewinnung. Personalentwicklung. Personalbindung*. Personalbindung.
- Eine bundesweite Befragung von Kindertageseinrichtungen. *Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF Studien, Band 32*. München.
- Sauer, M. (2014): *Personalmanagement und Kompetenzentwicklung in Kindertageseinrichtungen*. In: Dieckbreder, Frank von; Koschmider, S. M.; Sauer, M. (Hrsg.): *Kita-Management: Haltungen – Methoden – Perspektiven*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 178–196.

Wir  Frankfurt
Wo du aufregende
Abenteuer erlebst.



Wir suchen Menschen, die Freude daran haben, mit Kindern das Abenteuer Leben zu entdecken.

Gestalte mit uns als Erzieher*in die Zukunft unserer Stadt.

 Alle Infos unter:
jobs.kitafrankfurt.de

 **kita
frank
furt**