

Personalausfälle in Kindertageseinrichtungen in Schleswig-Holstein

Eine Studie des Deutschen Instituts für Sozialwirtschaft

Prof. Dr. Petra Strehmel

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

unter Mitarbeit von Henning Kiani

Deutsches Institut für Sozialwirtschaft

Ausgangspunkte

- Personalausfälle in Kitas in Schleswig Holstein häufig nicht im Personalschlüssel berücksichtigt
- gesetzliche Vorgaben können nicht immer eingehalten werden
- Gruppenschließungen in Kitas nehmen zu – vermutlich müssten es noch viel mehr sein



Empirische Untersuchung

Fragestellungen

- Wie stellt sich die Personalsituation in den Kindertageseinrichtungen Freier Träger in Schleswig Holstein dar?
- Was bedeuten Personalausfälle für die Betroffenen: Kinder, pädagogische Fachkräfte und Leitungskräfte?
- Welche Folgen haben Personalausfälle für die Kitas?
- Wie gehen Kita-Leitungen mit Personalausfällen um?

Überblick

1. Theoretische Überlegungen
2. Empirische Methoden
3. Ergebnisse
 - Rahmenbedingungen
 - Personalsituation in den Kitas
 - Herausforderungen für Führungskräfte bei Personalausfällen
 - Belastungen der Betroffenen und Bewältigungsstrategien
4. Schlussfolgerungen und Empfehlungen
5. Ausblick

Überblick

1. Theoretische Überlegungen

2. Empirische Methoden

3. Ergebnisse

- Rahmenbedingungen
- Personalsituation in den Kitas
- Herausforderungen für Führungskräfte bei Personalausfällen
- Belastungen der Betroffenen und Bewältigungsstrategien

4. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

5. Ausblick

Theoretische Vorüberlegungen

Kinder brauchen:

- Zuwendung und Bindung, Kontinuität und Vertrautheit, Sicherheit und Verlässlichkeit, ...
- Entwicklungsanlässe und Entwicklungsgelegenheiten
- Handlungsspielräume zur Exploration und Strukturen zur Orientierung
- Erwachsene, andere Kinder, Räume
- ...

Eltern brauchen:

- gute pädagogische Qualität für ihre Kinder in den Kitas
- ausreichend lange Kinderbetreuung
- erschwingliche Kinderbetreuung
- verlässliche Kinderbetreuung
- ...

Theoretische Vorüberlegungen

Pädagogische Fachkräfte brauchen u.a.

- gute Aus-, Fort- und Weiterbildung
- gute Arbeitsbedingungen ...,

... z.B., um den Kindern einfühlsam Zuwendung zu geben und sie aufmerksam und sensibel in ihrer Entwicklung begleiten zu können

Leitungskräfte brauchen

- gute Aus-, Fort- und Weiterbildung
- gute Arbeitsbedingungen
- Ausreichende Ressourcen für die Einrichtung ...

... z.B., um den pädagogischen Fachkräften gute Arbeitsbedingungen zu bieten, die sie für eine gute Qualität ihrer pädagogischen Arbeit brauchen

Aufgaben und Ziele von Führungskräften

LEITUNGSKRÄFTE

HR-Management

Fachliche Leitung
(Vision und
Fachkompetenz)

Herstellung guter
Arbeitsbedingungen

Personal- und
Teamführung,
Personalentwicklung

Strategische
Organisations-
entwicklung

Vernetzung



PÄDAGOGISCHES PERSONAL

Professionelles Handeln

Motivation

Kompetenz

Autonomie

Partizipation

Reflexion

Lernen



ERGEBNISSE BEI KINDERN & ELTERN SOWIE BEIM PERSONAL

Kinder und Familien:

z.B. gute Bildungs-
und
Betreuungsangebote;
Kompetenz zur
Lebensbewältigung,
Wohlbefinden,
Gesundheit

Personal:

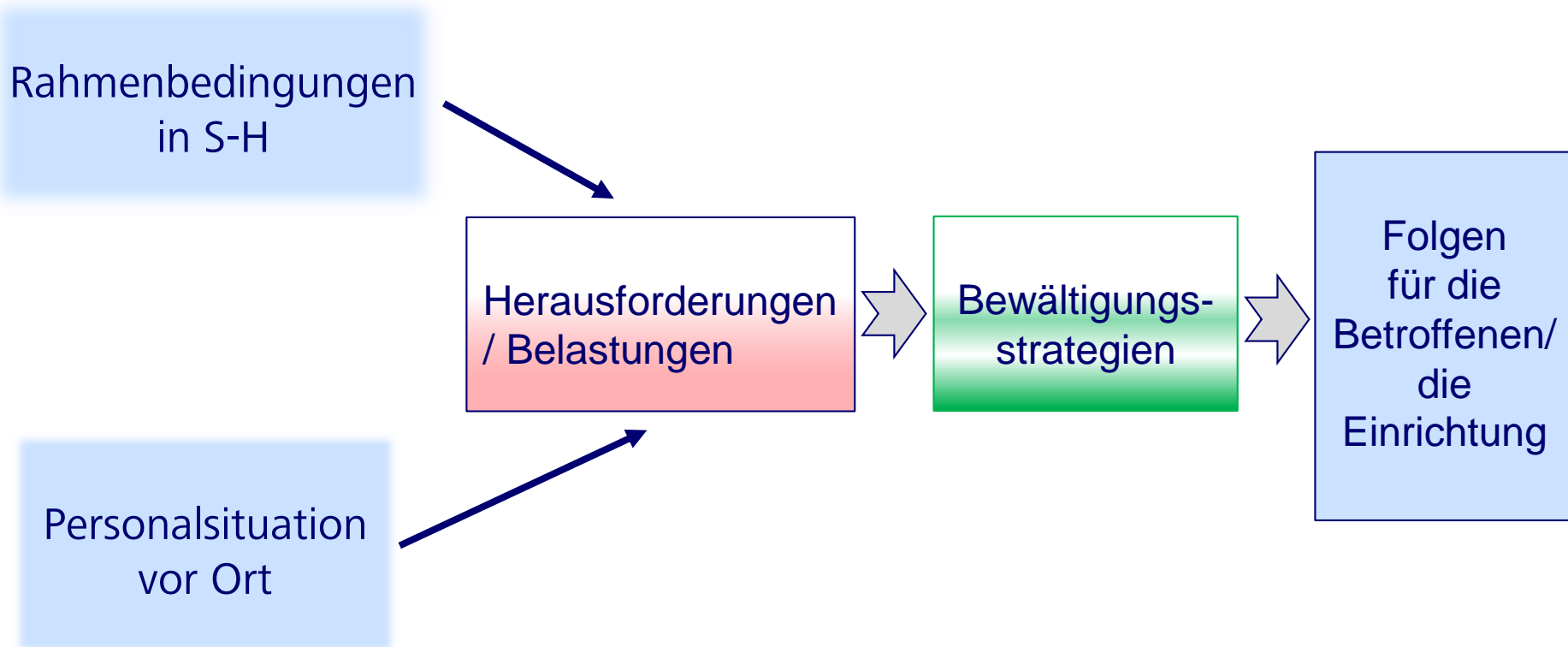
Professionelle
Weiterentwicklung

Arbeitszufriedenheit,
Gesundheit
und Arbeitsfähigkeit

Forschungsergebnisse

- Studien von GEW und DGB:
 - **Kollegialität und Teamgeist** positiv
 - **Hohe Arbeitsintensität, Zeit- und Leistungsdruck**
- STEGE (Viernickel & Voss, 2013) und AQUA (Schreyer et al., 2014):
 - hohe **Arbeitszufriedenheit**, aber gleichzeitig
 - mehr als 4/5 der Führungskräfte in **Gratifikationskrise**
 - Abhängig von den jeweiligen *Rahmenbedingungen* (u.a. Personalschlüssel, ausreichende Zeit, Teampflege, Unterstützung der Träger,...)

Theoretisches Modell



Überblick

1. Theoretische Überlegungen
- 2. Empirische Methoden**
3. Ergebnisse
 - Rahmenbedingungen
 - Personalsituation in den Kitas
 - Herausforderungen für Führungskräfte bei Personalausfällen
 - Belastungen der Betroffenen und Bewältigungsstrategien
4. Schlussfolgerungen und Empfehlungen
5. Ausblick

Empirische Methoden

- **Untersuchungsmethode:** Online-Befragung von Führungskräften und Trägervertreter_innen bei freien Kita-Trägern in Schleswig Holstein
- **Erhebungsinstrument:** standardisierte und offene Fragen („mixed methods“):
 - Standardisierte Fragen:
 - Strukturdaten der befragten Einrichtungen (betreute Kinder, Personalstruktur)
 - Fehlzeiten: Ausfalltage, Gruppenschließungen
 - Offene Fragen:
 - Bedeutung (Herausforderungen und Belastungen) für die Betroffenen (Kinder, pädagogische Fachkräfte, Führungskräfte, Träger)
 - Umgang mit Personalausfällen / Bewältigungsstrategien, Einschätzung der Folgen

Untersuchungsgruppe

- **Rücklaufquote: 72 %!**
- 722 Kindertageseinrichtungen Freier Träger
- aus allen Landkreisen und Kommunen (inkl. kreisfreien Städten) Schleswig-Holsteins
- Kinder: Ø 75 Kinder (9-238 Kinder) betreut
- Personal:
 - Ø 9 pädagogische Fachkräfte (2-39),
 - Ø 3,9 weitere Kräfte (0-23)

Überblick

1. Theoretische Überlegungen
2. Empirische Methoden
- 3. Ergebnisse**
 - **Rahmenbedingungen**
 - **Personalsituation in den Kitas**
 - Herausforderungen für Führungskräfte bei Personalausfällen
 - Belastungen der Betroffenen und Bewältigungsstrategien
4. Schlussfolgerungen und Empfehlungen
5. Ausblick

Rahmenbedingungen

- Große Heterogenität in der Ausstattung von Kindertageseinrichtungen in der Trägerlandschaft (z.B. erhebliche Unterschiede zwischen Kommunen und Landkreisen)
- Ausfallzeiten in der Personalbemessung bei knapp der Hälfte der befragten Kitas (49 %) nicht berücksichtigt
- Unterschiedliche Meldepflichten
- Unterschiedliche trägerspezifische Strategien

Berücksichtigung von Ausfall- und Vorbereitungszeiten bei der Ermittlung des Personalbedarfs

	Sind bei der Ermittlung des Personalbedarfs...					
	Ausfallzeiten mit berücksichtigt?			Vorbereitungszeiten der MA mit berücksichtigt?		
Landkreis/Stadt	Nein	Ja	n	Nein	Ja	n
Dithmarschen	23%	77%	30	33%	67%	30
Flensburg	31%	69%	16	25%	75%	16
Herzogtum Lauenburg	43%	57%	44	7%	93%	44
Kiel	78%	22%	27	58%	42%	26
Lübeck	17%	83%	47	13%	87%	46
Neumünster	13%	88%	8	13%	88%	8
Nordfriesland	73%	27%	45	21%	79%	42
Ostholstein	70%	30%	30	7%	93%	29
Pinneberg	34%	66%	59	27%	73%	59
Plön	74%	26%	19	33%	67%	21
Rendsburg-Eckernförde	24%	76%	34	9%	91%	33
Schleswig-Flensburg	63%	38%	32	21%	79%	29
Segeberg	63%	37%	41	18%	83%	40
Steinburg	39%	61%	18	5%	95%	19
Stormarn	61%	39%	69	21%	79%	68
Gesamt	49%	51%	519	20%	80%	510

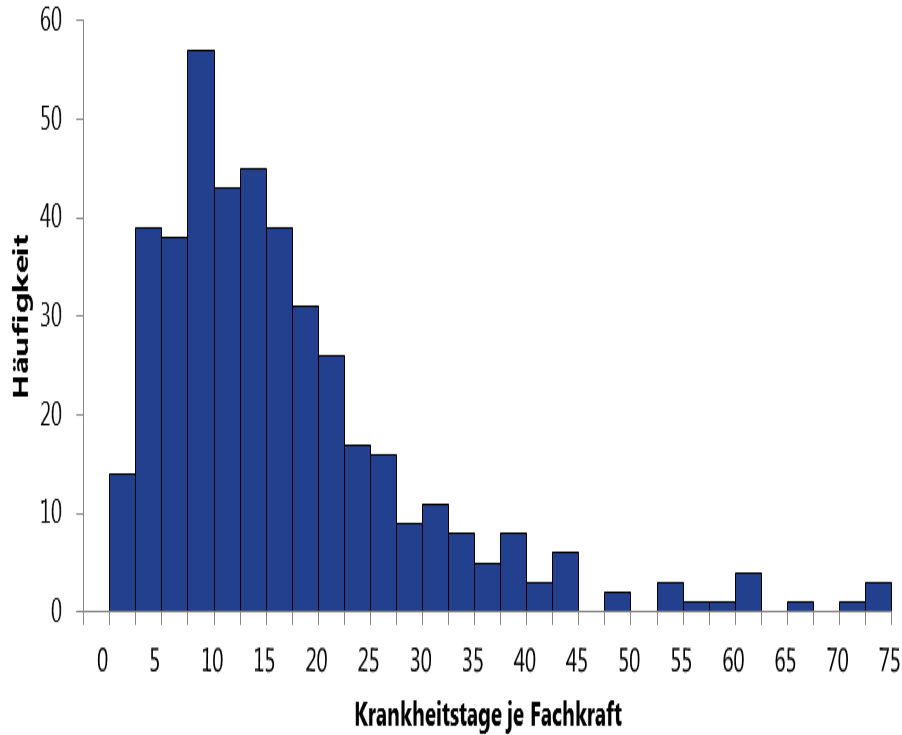
Personalsituation in den befragten Kitas

- **unbesetzte Fachkraftstellen** in jeder fünften der befragten Kitas (umso mehr, je größer die Kita)
- Verfügbarkeit von **Vertretungskräften**
 - bei 44 % der Kitas
 - häufig limitierte Stundenzahl,
 - manchmal mangelnde Verfügbarkeit von Kräften auf dem Arbeitsmarkt wg. Fachkräftemangel
- überdurchschnittlich **hoher Krankenstand** (> 17 Tage pro Jahr)

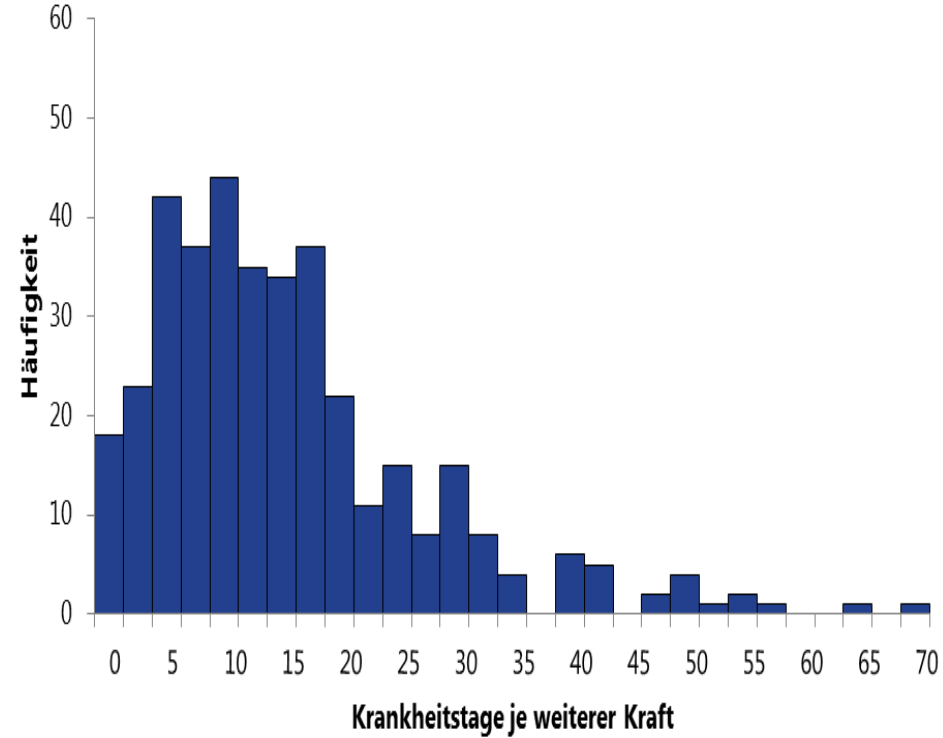
Unbesetzte Stellen

	Sind derzeit alle Stellen für ... besetzt?					
	Fachkräfte			weitere Kräfte		
Landkreis/Stadt	Ja	Nein	n	Ja	Nein	n
Dithmarschen	91%	9%	32	96%	4%	28
Flensburg	100%	0%	18	100%	0%	17
Herzogtum Lauenburg	84%	16%	45	95%	5%	42
Kiel	78%	22%	27	89%	11%	27
Lübeck	92%	8%	48	85%	15%	47
Neumünster	75%	25%	8	100%	0%	8
Nordfriesland	93%	7%	46	90%	10%	41
Ostholstein	90%	10%	31	75%	25%	28
Pinneberg	57%	43%	65	91%	9%	57
Plön	81%	19%	21	89%	11%	19
Rendsburg-Eckernförde	86%	14%	35	100%	0%	31
Schleswig-Flensburg	84%	16%	32	93%	7%	30
Segeberg	80%	20%	41	88%	13%	40
Steinburg	80%	20%	20	80%	20%	20
Stormarn	63%	37%	70	91%	9%	65
Gesamt	80%	20%	539	90%	10%	500

Krankheitsbedingte Personalausfälle



Ø 17,2



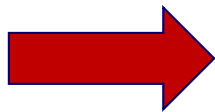
Ø 14,6

Gruppenschließungen

Landkreis/Stadt	es wurden bereits Gruppen geschlossen			Gruppe hätte geschlossen werden müssen		
	Nein	Ja	n	Nein	Ja	n
Dithmarschen	64%	36%	28	22%	78%	27
Flensburg	79%	21%	14	23%	77%	13
Herzogtum Lauenburg	84%	16%	43	35%	65%	43
Kiel	64%	36%	22	10%	90%	21
Lübeck	81%	19%	42	29%	71%	42
Neumünster	67%	33%	6	50%	50%	6
Nordfriesland	89%	11%	37	50%	50%	36
Ostholstein	79%	21%	24	30%	70%	23
Pinneberg	75%	25%	52	27%	73%	52
Plön	74%	26%	19	16%	84%	19
Rendsburg-Eckernförde	57%	43%	28	15%	85%	27
Schleswig-Flensburg	81%	19%	26	36%	64%	25
Segeberg	91%	9%	32	25%	75%	32
Steinburg	100%	0%	14	23%	77%	13
Stormarn	71%	29%	56	17%	83%	53
Gesamt	77%	23%	443	27%	73%	432

Zwischenfazit: Grundausrüstung


- **Personalschlüssel** nicht ausreichend
- **Vorbereitungszeiten** werden nicht regelhaft berücksichtigt
- **Ausfallzeiten** werden nicht regelhaft berücksichtigt
- **Vertretungskräfte** stehen nicht regelhaft zur Verfügung
- In jeder fünften Kita sind **Stellen unbesetzt**



Kumulierte Risiken für
eine gute pädagogische Arbeit bzw.
die Aufrechterhaltung des Kita-Betriebs

Zwischenfazit: Personalsituation in den Einrichtungen

- Die Zahl der **AU-Tage** überdurchschnittlich hoch
- Die Zahl der **Fortbildungstage** ist zu niedrig bzw. ungleich verteilt (Personal- / Qualitätsentwicklung!!)

 **Verschärfung** (Folge?) der prekären Ausgangssituation

In mehr als jeder fünften Kita kam es zu **Gruppenschließungen**, bei mehr als 70 % der Einrichtungen wären Schließungen geboten gewesen.

Überblick

1. Theoretische Überlegungen
2. Empirische Methoden
- 3. Ergebnisse**
 - Rahmenbedingungen
 - Personalsituation in den Kitas
 - **Herausforderungen für Führungskräfte bei Personalausfällen**
 - Belastungen der Betroffenen und Bewältigungsstrategien
4. Schlussfolgerungen und Empfehlungen
5. Ausblick

Herausforderungen bei Personalausfällen

betrieblich / arbeitsorganisatorisch:

- o mehrere Ausfälle gleichzeitig
- o Besetzung der Randzeiten
- o Absicherung der Aufsichtspflicht
- o keine Vertretungskräfte
- o Kosten

atmosphärisch:

- o schlechte Stimmung im Team
- o Unmut der Eltern

Folgewirkungen:

- o pädagogische Arbeit leidet
- o Überlastung der Mitarbeiter_innen
- o Teufelskreise

Originalzitate

- „Bei zu hoher Ausfallrate gerät auch das Gesamtgefüge des Teams ins Wanken. Fallen z.B. beide Kräfte in einer Gruppe aus, dann fehlt auch den Kindern die Bezugsperson... „
- „Beinahe täglich muss zeitaufwändig der Dienstplan umgeschrieben werden. Die Dienstplanveränderungen müssen im laufenden Gruppengeschehen geklärt werden, wodurch die Fachkraft weniger aufmerksam für die Kinder ist und die Kinder häufig in ihren Spielen und Gesprächen mit der Fachkraft gestört werden. Häufig werden die als Vertretung angedachten Mitarbeiter selbst krank. Die Leitung kommt nicht zur eigentlichen Leitungsarbeit, weil sie als Vertretung dient und in den Gruppen einspringt und den Großteil ihrer Arbeitszeit für die notwendig werdenden Dienstplanveränderungen verbraucht.“
- „Die ganze Situation insgesamt: schlechte Stimmung im Team, ewig muss vertreten werden, der Dienst ist nicht mehr planbar, pädagogische Arbeit leidet generell, immer am Limit arbeiten, kaum ist die Kollegin wieder da, ist man selber krank, Eltern üben massiv Kritik, Träger erwartet, dass man trotzdem alles schafft etc. . . . alles ein Kreislauf ohne Ende!“



Überblick

1. Theoretische Überlegungen
2. Empirische Methoden
- 3. Ergebnisse**
 - Rahmenbedingungen in den Regionen
 - Personalsituation in den Kitas
 - Herausforderungen für Führungskräfte bei Personalausfällen
 - **Belastungen der Betroffenen und Bewältigungsstrategien**
4. Schlussfolgerungen und Empfehlungen
5. Ausblick

Belastungen und Bewältigungsstrategien

Bezogen auf:

- die Kinder
- das pädagogische Personal
- die Führungskräfte

Jeweils:

- Bedeutungen / gravierende („schlimmste“) Belastungen
- Bewältigungsstrategien

Belastungen für die Kinder

U3:

- Bezugspersonenwechsel, Bindungsschwierigkeiten, fremde Personen
- schlechtere Betreuungsqualität
- Unruhe

Ü3:

- Unterbesetzung von Gruppen
- weniger Umsetzung der pädagogischen Arbeit
- Unruhe, höhere Lärmpegel
- Projekte, Ausflüge und zusätzliche Angebote bleiben auf der Strecke

Was ist **am schlimmsten** für die Kinder?

- Verlust von Bindung und Beziehung: Beziehungsabbrüche, keine Verlässlichkeit
- weniger Förderung und Bildung: adäquate Förderung bleibt auf der Strecke,
- veränderte / weniger verlässliche Strukturen für die Kinder im Alltag
- gestresste Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Kriterien für Bewältigungsstrategien

- Zahl der betroffenen Kinder
- Integration – müssen Integrationskinder versorgt werden?
- U3 muss in der Regel immer ausreichend besetzt sein
- Bezugspersonen sollen bei „ihren“ Kindern bleiben

Zu vermeiden:

U3:

- wechselnde Bezugspersonen, ganz fremde Personen
- die Änderung des Tagesablaufs
- Unterbesetzung
- Gruppenschließungen.

Ü3:

- Ausfall von Angeboten
- Personenwechsel, fremde Personen
- Alleinarbeit der pädagogischen Fachkräfte / Unterbesetzung
- Gruppenezusammenlegung
- Gruppenschließung
- Stress und Unruhe bei den Kindern / die Übertragung von Stress und Anspannung auf die Kinder

Belastungen des pädagogischen Personals

- Vertretungen zulasten der Kinder in der „eigenen“ Gruppe
- unzufriedene Eltern
- Unzufriedenheit mit der eigenen Arbeit
- Überlastung, Stress → geringere Feinfühligkeit, hohe Reizbarkeit, aggressiver Umgang mit Kindern und Leitung
- schlechte Stimmung im Team

Gravierende Belastungen des pädagogischen Personals

- **mangelnde Planbarkeit**, Verfügungszeiten sind reduziert
- **Stress und Verunsicherung der Kinder** – z.B. ungut für verhaltensoriginelle Kinder ...
- **Unzufriedenheit mit pädagogische Arbeit**: keine gute pädagogische Arbeit möglich, Bildungsauftrag nur bedingt zu erfüllen – Aufmerksamkeit gegenüber einzelnen Kindern leidet, Ruhe, Sicherheit und Gelassenheit fehlen – kaum Projektarbeit möglich – keine Zeit für das einzelne Kind, Eltern,
- **beeinträchtigte Teamarbeit** schlechte Stimmung im Team, Teamarbeit muss neu strukturiert werden
- **zusätzliche Herausforderungen**: größere Gruppen, unbekannte Kinder bei Einsatz in anderer Gruppe, unbekannte Kolleginnen (Vertretungskräfte, „hausfremde“ Kräfte)



Gravierende Belastungen des pädagogischen Personals

- **Stress und Überlastung:** Daueranspannung, physische und psychische Überlastung – Zerrissen in der Flut der Aufgaben, Spagat, mangelnde Überschaubarkeit der Aufgaben (alles im Blick haben, Unterbrechungen), Druck immer arbeiten zu müssen, mangelnde Erholungsphasen – alleine in der Gruppe arbeiten, alleinige Ansprechpartnerin bei Vertretungskräften
- **gesundheitliche und psychische Folgen:** Krankheiten werden nicht auskuriert, ausgelaugt, gereizt – Wertschätzung geht verloren – Minderwertigkeitskomplexe – schlechtes Gewissen– massive Schlafstörungen
- **Privates leidet**

Bewältigungsstrategien

Kriterien:

- Gibt es Vertretungskräfte?
- Verfügbarkeit: Wer hat Zeit ?
- Bezugspersonen für die Kinder
- Teamabsprachen
- Wer hat die wenigsten Überstunden?
- Kann die Leitung selbst einspringen?

Zu vermeiden

- Überlastung – insbesondere für ältere Mitarbeiter_innen
- zu viele Mehrarbeitsstunden
- Alleinarbeit
- Verzicht auf Pausen
- Ungerechtigkeiten bei der Einteilung der Dienste und Belastungen
- Mitarbeiterinnen aus dem Urlaub zu holen
- dass eigentlich kranke Mitarbeiter_innen arbeiten

Belastungen der Führungskräfte selbst

- Leitungsaufgaben bleiben liegen
- keine Zeit für Team- und Qualitätsentwicklung
- großer Zeitaufwand für Dienstplangestaltung – Gefühl der Mangelverwaltung
- Leitungsaufgaben bleiben liegen, wenn Führungskräfte selbst vertreten
- Personaleinsatz, der den gesetzlichen Grundlagen nicht entspricht
- Angst vor Unfällen, Unsicherheit bezogen auf die Aufsichtspflicht
- Unzufriedenheit, Überforderungsgefühle, Hilflosigkeit, Wut

Gravierende Belastungen der Führungskräfte

- **Mehrarbeit, Druck und Stress:** großer Arbeitsanfall – eigener Gruppendienst, Vertretung – mehrere Herausforderungen gleichzeitig – Organisation abends und am Wochenende – Entscheiden, Planen, Diskutieren am frühen Morgen – nur noch Krisenmanagement – enormer Druck den alltäglichen Ablauf geregelt zu kriegen
- **mangelnde Zeit für andere Aufgaben:** alles bleibt liegen, keine Zeit für Team- und Konzeptentwicklung, keine Zeit für Teilnahme am Leitungskonvent
- **Eltern:** Absagen, wenn Gruppe geschlossen werden muss – Unsicherheit gegenüber den Eltern – Eltern beschwichtigen – den Schein wahren

Gravierende Belastungen der Führungskräfte bezogen auf das *Personal*

- Gefühl **nicht allen gerecht** werden können
- **Angst, die Kolleginnen zu überlasten** – Einfordern von Mehrarbeit – Streichung von Urlaubstagen – von den Mitarbeiterinnen etwas *verlangen, was eigentlich nicht gut ist* – den Mitarbeiterinnen weniger Erholungspausen geben – *zu sehen, dass sie der Job kaputtmacht, wie sich Mitarbeiterinnen aufreiben*
- den Mitarbeiterinnen **Privatleben** verbauen
- Angst überhaupt noch jemanden zu bekommen – Fachkräftemangel – **Personalsuche**

Gravierende Belastungen der Führungskräfte

- **Rollenstress:** Schlechte Qualität der Leitung – für alles verantwortlich gemacht zu werden – keine Unterstützung vom Träger – Gefühl, Aufgaben nicht zu schaffen
- **Gesundheitliche und psychische Folgen:** Angst vor Krankenschreibung: muss alles nachgearbeitet werden – gesundheitliche Auswirkungen (Schwierigkeiten abzuschalten, massive Schlafstörungen)
- **Ängste und Unsicherheit** bezogen auf **rechtliche Vorgaben** (Aufrechterhaltung des Fachkraft Kind- Schlüssel, rechtliche Unsicherheit, Aufsichtspflicht, Haftungsfragen)
- **Gefühle der Ausweglosigkeit und Machtlosigkeit:** keine Lösungen (für den Stress der Mitarbeiterinnen) anbieten zu können – alles zu organisieren, „das Bestmögliche zu machen und sehen, dass es nicht reicht“ – *sich nicht ernst genommen fühlen von Politik*



Bewältigungsstrategien

bezogen auf die **Leitungsaufgaben** *zu vermeiden*

- die gesetzlichen Regelungen nicht zu erfüllen (Aufsichtspflicht, Pausen, Vorbereitungszeit)
- geplante Dinge abzusagen
- Hektik und Unruhe bei Kindern und Personal – eine negative Stimmung in der Einrichtung entstehen zu lassen
- Mitarbeiter_innen zu überlasten, die Last auf nur wenige Schultern zu verteilen
- dass die Freude an der Arbeit verloren geht
- dass die Eltern zu viel von der Situation mitbekommen: sie sich über die Situation beschweren
- *Gruppen zu schließen*, weil man die Not der Eltern kennt
- Personalsituation **nicht** an Eltern, Träger Kommune zu kommunizieren

Bewältigungsstrategien

für die eigene Person:

- **auf die eigenen Ressourcen achten:** vermeiden, übermäßig viele Überstunden und Überlastung, selbst mehr zu machen, um andere zu schonen, Ansprüche zu hoch setzen an Mitarbeiterinnen und mich
- **professionell kommunizieren:** vermeiden, sich den Stress anmerken zu lassen, die Geduld zu verlieren, eigene Ohnmachtsgefühle zu entwickeln, sich selbst als Prellbock zu sehen
- **Selbstmanagement:** vermeiden die gute Laune zu verlieren, Zuversicht aufgeben, mich aus der Ruhe bringen zu lassen
- **politisches Bewusstsein:** vermeiden, die Verantwortung für die Ursachen zu übernehmen,
- **Hilflosigkeit:** vermeiden selbst krank zu werden – “ich nehme auf mich keine Rücksicht“



Kriterien für den Umgang mit Personalausfällen

- Bezogen auf die *Kinder*
 - Zahl der betroffenen Kinder
 - Integration – müssen Integrationskinder versorgt werden?
 - U3 muss in der Regel immer ausreichend besetzt sein
 - Bezugspersonen sollen bei „ihren“ Kindern bleiben
- Bezogen auf das *Personal*
 - Verfügbarkeit: Wer hat Zeit?
 - Bezugspersonen für die Kinder
 - Teamabsprachen
 - Wer hat die wenigsten Überstunden?
 - Gibt es Vertretungskräfte?
 - Kann die Leitung selbst einspringen?
 - Wieviel Alleinarbeiten ist zumutbar?
- Weitere Kriterien für die *Organisation* sind:
 - gesetzliche Regelungen
 - Dauer des Ausfalls
 - Dringlichkeit
 - Möglichkeit des Zusammenlegens von Gruppen
 - Pausenabdeckung

Ressourcen

Wer oder was kann Ihnen helfen, Personalausfälle zu bewältigen?

- **???** – (Keinerlei wahrgenommene Unterstützung bei sehr vielen Führungskräften!!)
- **Teams:** hochflexibel und belastbar
- **Träger:** Ansprechpartner und Unterstützung bei der Suche nach Vertretungen
- **Kommunen:** Finanzierung von Vertretungskräften

Welche Unterstützung wäre hilfreich?

- **Vertretungskräfte / Springerpool** (sehr, sehr häufig!)
- besserer Personalschlüssel, ausreichendes Personal
- Einbeziehung von Fehlzeiten in Personalberechnung
- bessere Auszahlung von Überstunden
- eigenes Hauswirtschaftspersonal
- Gesundheitsvorsorge / Gesundheitsmanagement durch den Träger
- attraktive Arbeitsbedingungen
- bessere Ausbildung
- gesellschaftliche Anerkennung

Teufelskreise bei Personalausfällen ohne Vertretungskräfte



Teufelskreise bei Personalausfällen

... wenn Vertretungskräfte fehlen:

- Personalausfall – keine Vertretung – Überstunden/Überlastung der Mitarbeiterinnen – erhöhte Krankheitsanfälligkeit – Personalausfall
- Personalausfall – Vertretung durch KollegIn – Überstunden – Freizeitausgleich – Personalausfall
- Personalausfall – Kinder irritiert/unruhig – Überlastung des Personals – Krankheit – Personalausfall
- Personalausfall – Leitung springt ein – Leitungsaufgaben bleiben liegen – Unzufriedenheit von Mitarbeiterinnen – Krankheit – Personalausfall

Überblick

1. Theoretische Überlegungen
2. Empirische Methoden
3. Ergebnisse
 - Rahmenbedingungen in den Regionen
 - Personalsituation in den Kitas
 - Herausforderungen für Führungskräfte bei Personalausfällen
 - Belastungen der Betroffenen und Bewältigungsstrategien
- 4. Schlussfolgerungen und Empfehlungen**
5. Ausblick

Schlussfolgerungen: Bedeutung von Personalausfällen in den Kitas

- Ungünstige Rahmenbedingungen im System
 - Erhebliche und für die Führungskräfte (kurzfristig) unveränderliche Stressoren / Herausforderungen durch Personalausfälle
 - Fehlende Ressourcen zur Bewältigung von Personalausfällen
 - gravierende Folgen von Personalausfällen
 - für die Kinder
 - für das pädagogische Personal
 - für die Führungskräfte
- *Erhebliche Belastungen für alle Beteiligten*
- *Teufelskreise*
 - Durchdachte, aber auch als unzulänglich erlebte Bewältigungsstrategien

Empfehlungen

1. Stellenschlüssel in den Einrichtungen verbessern
2. Stellenbesetzungen und Arbeitsmarkt überprüfen
3. Vertretungsregelungen gesetzlich verankern und finanziell absichern
4. Eltern informieren und einbeziehen
5. Betriebliches Gesundheitsmanagement in den Kitas verankern
6. Qualität durch Fort- und Weiterbildung weiterentwickeln
7. Das Arbeitsfeld der Kindertagesbetreuung aufwerten

Überblick

1. Theoretische Überlegungen
2. Empirische Methoden
3. Ergebnisse
 - Rahmenbedingungen in den Regionen
 - Personalsituation in den Kitas
 - Herausforderungen für Führungskräfte bei Personalausfällen
 - Belastungen der Betroffenen und Bewältigungsstrategien
4. Schlussfolgerungen und Empfehlungen
- 5. Ausblick**

Dringende Handlungsbedarfe

1. Stufe

- Schnell wirksame Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel
- Sofortmaßnahmen zur Entlastung der Personalsituation in den Kitas
- Vertretungsregelungen verankern und finanziell absichern
- Vertretungspools aufbauen (*auch* Trägeraufgabe)

2. Stufe

- Stellenschlüssel in den Einrichtungen verbessern
- Arbeitsbedingungen verbessern (Bezahlung, Leitungskompetenz, Personalbindungsstrategien)
- Betriebliches Gesundheitsmanagement verankern

3. Stufe: Kontinuierliche Verbesserungsprozesse ...

in Verbindung mit:

der Einbeziehung der Eltern

der Aufwertung des Arbeitsfeldes

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

... Ihre Fragen?